

2010 年度

専門コンピテンシー開発モデル構築とその展開
SJ 社における「ものづくり支援会社」から「プロ
フェッショナル・サービス・ファーム」へのビジネス
モデル転換を目指して

主査：山本尚利教授

副査：寺本義也教授

副査：黒須誠治教授

早稲田大学商学研究科ビジネス専攻 MOT コース

学籍番号： 35092505-1

氏名： 小畑 聡

目次

序章 研究の背景と構成	1
1 節 研究の背景と目的.....	1
2 節 研究の構成.....	2
2 章 業界の現状と課題	3
1 節 業界の現状と課題.....	3
1 項 当社が帰属する業界.....	3
2 項 指標からみる業界の動向.....	3
3 項 日本製造業の構造変化からみる業界の動向.....	6
2 節 自社の現状.....	7
3 節 ビジネスモデル転換の必要性和当面解決すべき課題.....	9
1 項 既存ビジネス・既存顧客の象限	9
2 項 既存ビジネス・新顧客の象限	10
3 項 新ビジネス・既存顧客の象限	10
4 項 新ビジネス・新顧客の象限	10
5 項 この節のまとめと課題.....	11
3 章 先行研究の検討	12
1 節 「大嶋先行研究」と「人材ビジョン」	12
1 項 「大嶋先行研究」の目的.....	12
2 項 大嶋論文の概要	12
3 項 大嶋論文の課題	14
4 項 大嶋論文の成果と得た知見 -1 経営上共有し、継続するテーマ	14
5 項 大嶋論文の成果と得た知見 -2 ビジネスモデル転換のための7つの重要成功要因 と本研究の位置づけ	15
6 項 大嶋論文からの知見 -3 その他の成果物.....	17
2 節 人材育成に関する先行研究と知見	17
1 項 2 節で取り上げる先行研究と、取り上げた目的.....	17
2 項 守島基博[2002]『人材マネジメント入門』	18
3 項 太田肇『日本の人事管理論』	26
4 項 松本順市[2003]『成果主義人事制度をつくる』	34
5 項 相原孝夫[2002]『コンピテンシー活用の実際』	35
6 項 桑畑英紀[2003]『360度フィードバックで強い組織をつくる』	38
3 節 先行研究から得た知見の総合とコンピテンシー開発モデル構築の理論仮説	41

4 章 研究の枠組みと方法	43
1 節 研究の範囲と枠組み	43
1 項 研究の範囲	43
2 項 研究の枠組み	43
2 節 方法	43
1 項 事例研究の検討	43
2 項 モデルの構築と有効性の検証	43
5 章 事例研究と検証	44
1 節 武田薬品工業株式会社	44
1 項 武田薬品工業株式会社の概要	44
2 項 武田薬品における成果主義、コンピテンシーモデル	45
2 節 京葉瓦斯株式会社	51
1 項 京葉瓦斯株式会社の概要	51
2 項 京葉ガスのヒアリングと、ヒアリング内容及び提供資料の概要	51
3 節 事例研究からの知見	57
6 章 SJ 社における技術能力開発モデル構築とその具体展開	59
1 節 SJ 社人事制度の経緯と課題	59
1 項 SJ 社人事制度の経緯	59
2 項 SJ 社の人事制度と現状	60
3 項 SJ 社の人事制度と考察	62
4 項 SJ 社人事制度の改定のポイント	62
5 項 改訂のポイントを踏まえての、6 章の構成	63
2 節 人材育成の骨子とスキルマップ	63
1 項 人材育成の骨子とセイロ人材育成活用マップ	63
2 項 成果と戦略策定の基本方針	67
3 項 人材育成のためのスキルマップ	68
3 節 セイロ・コンピテンシーモデル	73
4 節 人材育成セイロ・モデル	77
1 項 技術系、営業系の人材像	77
2 項 新人の育成	78
3 項 技術系人材の育成とセイロテクノプラザ構想	78
4 項 営業系人材の育成	80
5 項 グローバル人材の育成	80
6 項 人材育成セイロ・モデル	80
5 節 技術能力開発ロードマップの作成	81

6 節 モデルの有効性の検証と考察	82
1 項 モデルの有効性の検証とコンピテンシー評価	82
2 項 評価シートの作成	83
3 項 評価の実施	84
4 項 評価結果の検討	85
5 項 モデルの有効性の検証と考察	86
終章 結論と課題	87
1 節 結論	87
2 節 今後の課題	88
謝辞	89
参考文献	91
付録	92

図表目次

図表 2-1	工作機械受注統計（年度）	4
図表 2-2	工作機械受注額の月次推移	4
図表 2-3	自動車生産台数月次推移	4
図表 2-4	金型生産金額年推移	5
図表 2-5	金型生産金額月次推移	5
図表 2-6	金型生産金額前年比率推移	6
図表 2-7	金型製造業事業所数推移	6
図表 2-8	成長する市場の世界の伸びと日本のシェア	7
図表 2-9	(株)セイロジャパン 4期連続損益計算書およびグラフ	8
図表 2-10	(株)セイロジャパン 4期連続貸借対照表およびグラフ	8
図表 2-11	当社の市場と価値提供のマトリックス	9
図表 3-1	SJ 社テクノロジー・マーケット・マトリックス（大嶋秀幸【2009】P8）	12
図表 3-2	ものづくり支援会社からプロフェッショナル・サービス・ファームへの転換モデル	15
図表 3-3	大嶋論文「ビジネスモデル転換のための重要成功要因」の構造化	16
図表 3-4	大嶋論文資料 プロフェッショナル人材育成 MAP	17
図表 3-5	人材マネジメントのデリバラブル	19
図表 3-6	パフォーマンス・マネジメント	19
図表 3-7	人材スペックの明確化	20
図表 3-8	人材育成の骨子	21
図表 3-9	評価の目的	21
図表 3-10	成果を出すプロセスと評価	22
図表 3-11	処遇のポイント	23
図表 3-12	人事異動のポイント	24
図表 3-13	機械的組織、有機的組織、インフラ型組織	32
図表 3-14	松本氏 5段階評価基準	35
図表 3-15	コンピテンシー活用のポイント	36
図表 3-16	マーサー社のコンピテンシー概要	37
図表 3-17	360度評価を成功させるためのポイント	38
図表 3-18	360度評価の本来の目的と活用形態	39
図表 3-19	360度評価を実施する場合の対象と留意点	39
図表 3-20	360度評価を実施する場合の対象と評価者の選定	40
図表 5-1	武田薬品工業株式会社概要	44

図表 5-2	武田薬品工業株式会社財務数値(売上高、当期純利益、売上高研究開発費率、従業員数)	44
図表 5-3	世界における製薬会社規模と合併の状況(1989 年~1998 年)	45
図表 5-4	制度の基本となる 2 軸	47
図表 5-5	武田薬品工業における成果主義	47
図表 5-6	武田薬品におけるコンピテンシーモデル	48
図表 5-7	コンピテンシーのレベル評価	48
図表 5-8	武田薬品のアカウンタビリティ	48
図表 5-9	武田薬品 ACE (業績評価制度) における配分の関係	49
図表 5-10	目標管理の評価基準	50
図表 5-11	京葉ガスの企業概要	51
図表 5-12	京葉ガス ヒアリング	52
図表 5-13	京葉ガス 制度改革のグランドデザイン	52
図表 5-14	京葉ガスにおける制度改革の目標	53
図表 5-15	改革の着眼と展開 (京葉ガス 石上氏資料より、筆者作成)	53
図表 5-16	プロジェクト第 1 期の主要タスク(資料提供：(株)京葉ガス 石上氏)	54
図表 5-17	京葉ガスのコンピテンシー	54
図表 5-18	京葉ガス 「共通社員力 能力要件一覧」の一部(資料提供：京葉ガス 石上氏)	55
図表 5-19	コンピテンシーモデルは、教育制度・教育プログラム	56
図表 5-20	京葉ガス 能力要件の具体化方針	56
図表 6-1	SJ 社の人事制度の経緯	60
図表 6-2	SJ 社の等級制度と戦略・成果管理制度	60
図表 6-3	SJ 社業績(売上・経常利益)5 年推移、営業職個人実績 5 年推移	61
図表 6-4	コンピテンシーを説明する氷山のモデル	66
図表 6-5	セイロ・人材育成活用マップ	66
図表 6-6	成果をうむ戦略策定の基本方針	67
図表 6-7	セイロ・コンピテンシーとビジネスモデル転換	68
図表 6-8	セイロ・コンピテンシー 2 0 1 1	69
図表 6-9	専門コンピテンシーモデル作成の流れ	70
図表 6-10	能力開発プランニングシート	70
図表 6-11	全体業務連鎖	71
図表 6-12	技術系専門コンピテンシーマップ	72
図表 6-13	営業系専門コンピテンシーマップ	72
図表 6-14	技術系専門コンピテンシーチャート	73
図表 6-15	営業系専門コンピテンシーチャート	74
図表 6-16	共通コンピテンシーチャート	75

図表 6-17	セイロ・コンピテンシーモデルの構造図.....	76
図表 6-18	技術系、営業系の人材像	77
図表 6-19	新人育成、技術系人材育成、営業系人材育成.....	78
図表 6-20	技術能力開発サイクル	79
図表 6-21	セイロテクノプラザ構想	79
図表 6-22	グローバル人材の育成	80
図表 6-23	人材育成セイロ・モデル	81
図表 6-24	技術能力開発ロードマップ	82
図表 6-25	重要度、緊急度、コンピテンシー判定基準の5段階評価表.....	83
図表 6-26	コンピテンシー開発評価シート	84
図表 6-27	ポイント順位と実感順位比較	85
図表 6-28	順位間のバラつき（差異）	86
図表 付録-1	S J 社保有技術・技能をコアテクノロジーとするための育成目標と開発手段 図表（大嶋秀幸 [2009] P46）	92
図表 付録-2	S J 社 プロフェッショナル人材育成 MAP （大嶋秀幸 [2009] P49） ...	92
図表 付録-3	S J 社 技術伝承のための知識創造：S E C I サイクルの運用表 （大嶋秀 幸 [2009] P50）	93
図表 付録-4	S J 社の止揚的融合のネットワーク（大嶋秀幸 [2009] P46）	93

序章 研究の背景と構成

1 節 研究の背景と目的

株式会社セイロジャパン（以下「SJ社」とする）は、工作機械の輸入商社として1981年11月に創業し、2011年に30周年を迎えようとしている。創業後約10年で、輸入機械に対する技術サービスまでを行うことができる技術系商社（エンジニアリングまで理解し、メーカー体質を持った商社として理解している）として事業を確立した。創業から約15年を経過すると、SJ社は、時代の変化を先取りし、金型メーカー・部品加工業者に対する支援ソフト（CAD/CAMシステム及びシュミレーションソフト）の提供を主たる事業とするべく事業転換を図った。対象とする金型メーカーは、当時は「不況知らず」と言われ、製造業をリードし、特に自動車産業のグローバルな成長とともに活況を呈した。ところがグローバルな競争が厳しくなると、製造現場が国内から海外へと移り、製造業の構造変化が進みだした。やがて日本の金型産業は伸び悩み、近年では構造的な不況に陥ることが危惧され、設備投資力も減退してきている。一方、それら製造業向けの支援ソフトは性能において開発が成熟した結果、SJ社製品も競合との比較では特段の差別化がなくなり、その面からも価格競争のみとなり、利益を確保できないビジネスになりつつある。

SJ社は、「侍奉（“じほう”、他のために生きる、貢献するという意味）の精神と優れた生産技術を提供する」という創業の精神にのっとり、「ものづくり支援会社」を目指して事業を継続してきた。その創業の精神のもとで、SJ社を取りまく経済環境は変化し、SJ社もさらなるビジネスモデルの転換に迫られている。こうした中で、SJ社前社長の大嶋秀幸〔2009〕による早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻2008年度修士論文『「ものづくり支援会社」の「プロフェッショナル・サービス・ファーム」への転換モデル』（以下、「大嶋先行研究」とする）は、「システムの販売業」の限界を確認し、「ものづくり支援会社」の構造を明確にしながら、「プロフェッショナル・サービス・ファーム」をモデル的に示し、事業戦略の方向性として「プロフェッショナル・サービス・ファーム」への転換を示唆した。特徴は、金型産業の生き残り戦略を提案しつつ自社のビジネスモデル転換の必要性を唱えた点である。その過程で、SJ社のテクノロジー・マーケット・マトリックス分析、保有技術と人材マッピング、「プロフェッショナル・サービス・ファーム」への転換のための7つの重要成功要因を明らかにした。

このように「大嶋先行研究」では、ビジネスモデル転換の方向性を示し、必要とする人材像にせまることで、SJ社の目指そうとする「プロフェッショナル・サービス・ファーム」像を、いくつかの角度で具体化した点で成果があった。しかし、SJ社の実情は、まだ、「も

のづくり支援会社」としての成長段階にあり、その延長上に「人材がプロフェッショナル」であることが求められていると言える。「プロフェッショナル・サービス・ファーム」は、さらにその先のあるべき組織として位置付けることができるのである。

そこで本研究では、第 1 に「大嶋先行研究」の、SJ 社にとっての成果を確認し、社内で共有できるようにする。第 2 に、「大嶋先行研究」が課題として残した、「人材育成のための技術マップの具体化」を受け止め、「人材がプロフェッショナル」であるということは、どういうことであるかに関し、コンピテンシーモデルをつかって明らかにする。第 3 に、その具体的展開として、コンピテンシーマップと人材育成ロードマップを作成し、技術能力開発計画の策定につなげる。コンピテンシーマップは、人材の育成を、人材の活用と成果をしっかりと結びつける視点から、コンピテンシーモデルと位置付けて作成するものである。そこで、コンピテンシーモデル構築の大前提となる、SJ 社の人材育成の骨子も本研究で明確にする。

2 節 研究の構成

第 2 章では、SJ 社のおかれる業界の現状と課題から、ビジネスモデル転換の必要性を述べる。それを、第 3 章で先行研究である「大嶋先行研究」で確認し、特に人材開発に焦点をあてて、SJ 社の変革課題を明らかにする。さらに、人材育成を対象とするにあたって、企業における人材育成の骨子、コンピテンシーモデルに関しては、理論的な検討を行う。第 4 章で改めて研究の範囲と枠組みを述べ、第 5 章で事例研究を行う。先行研究と事例研究から知見を総合し、第 6 章で SJ 社におけるコンピテンシーモデルを構築する。ここで本研究の成果物をまとめることとなる。

2章 業界の現状と課題

1 節 業界の現状と課題

1項 当社が帰属する業界

当社が扱うソフトウェアは、CAD / CAM / CAE であり、顧客は、製造業で、製品設計から金型設計、金型製造及び部品加工を行っている。当社の場合、外部環境を認識する「業界」とは、CAD / CAM / CAE を扱うソフトメーカー、ソフトベンダーということになるが、統計データの観点からも、「業界団体」の有無の観点からも、CAD / CAM / CAE を扱うソフトメーカー、ソフトベンダー業界が確立しているとは言えない。統計的には、工作機械販売の枠組みの中で把握されている。これらのソフト、特に CAD/CAM は、工作機械などの機械設備を用いた生産活動を支援するものであるため、工作機械の設備投資額と相關する。従って CAD/CAM ベンダーは、工作機械及び工作機械メーカーと関係が深く、工作機械メーカーがつくる（社）日本工作機械工業会や工作機械ディーラーがつくる日本工作機械販売協会がまとめる業界に、名を連ねるところである。当社も、日本工作機械販売協会に所属している。

また、顧客は金型メーカーであるか、大手メーカーの金型部門であることが多いため、CAD / CAM / CAE への設備投資は、金型生産額及びその見込みに左右される。金型業界を代表する業界団体には、（社）日本金型工業会がある。

金型は、金属、プラスチック、ガラス、ゴムその他の材料を使用した工業製品を数多く成形するのに用いられ、製品ごとにつくられるが、当社の顧客は、自動車部品を中心としており、他に家電製品および電子部品、精密機器の金型製造及び部品加工を業とされている。従って、自動車産業の動向が、顧客の動向、しいては当社の業績を大きく左右することになる。

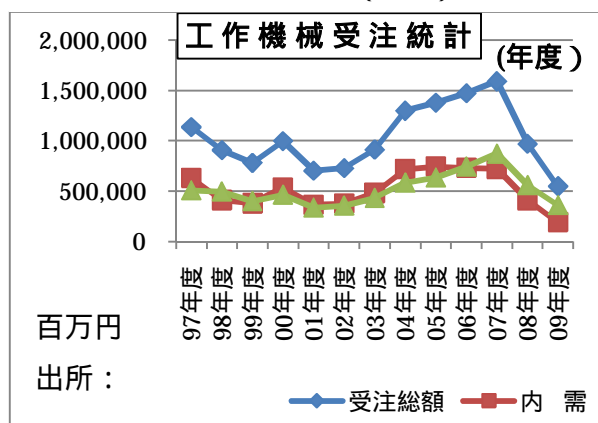
2項 指標からみる業界の動向

ここでは、「業界」の動向を、当社が景況の指標とする工作機械受注金額推移、自動車生産額、金型生産額からみて、考察する。

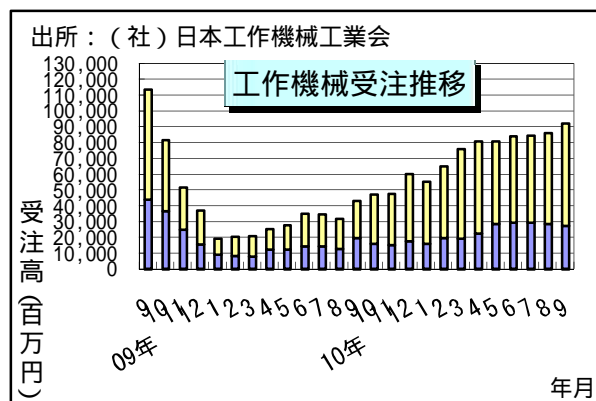
まず、工作機械受注統計（年度）（図表）で 1997 年から 2009 年までの長期の推移をみる。工作機械受注は、1997 年以降下落したが 2002 年から長期的にみて回復し、2007 年には過去最高を記録。その後、リーマンショックで急落し、2008 年から 2 年連続前年比 40% 減となった。2010 年については、2008 年 9 月から 2010 年 10 月までの 2 年間の工作機械受注額の月次推移（図表）を見てみる。合計としては回復の兆しが見えるが、国内は依然として 2008 年の半分で推移し、低迷している。全体を押し上げているのは、あくまでも海外が

伸びていることによるということが明白である

図表 2-1 工作機械受注統計（年度）

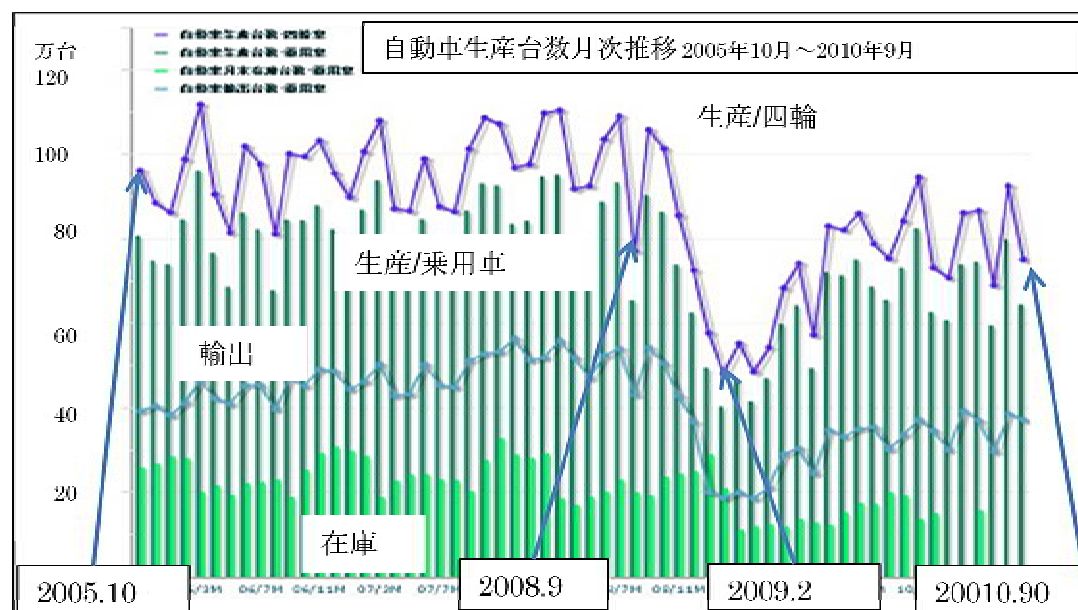


図表 2-2 工作機械受注額の月次推移



次に、自動車業界について、自動車生産台数月次推移（図表 2 - 3）から概観する。自動車生産台数の 2005 年 10 月から 2010 年 9 月までの月次推移をみると、2008 年 9 月までは月次 80 万台～120 万台を推移していた。2008 年 10 月から下落し、2009 年 2 月に 40 万台まで落ちた。その後 2010 年 9 月に至るまでには、60 万台、70 万台と回復したが、次の 2010 年 10 月でエコカー補助金終了し、30%ダウンが推定される中、決して回復傾向と断言できず、見通しは明るくない。

図表 2-3 自動車生産台数月次推移



（出所：日本自動車工業会統計から「VIZLOG」作成（<http://vizlog.visualzoo.com/archives/4283>））

最後に、金型業界を概観する。まず、金型生産金額年推移（図表 2-4）をみる。2006 年にほぼ、年額 6000 億円になり、その後 2007 年から下降しはじめている。2008 年は前年比 10% 程度の減少、リーマンの影響は、2009 年に前年比 30% 程度の減少となっている。工作機械の生産高減少は 2008 年、2009 年と 2 年連続して 40% 減少に対し、やや遅れて反映した。2010 年は、金型生産金額月次推移（図表 2-5）をみると、ほぼ 2009 年同水準のため、年間 3000 億円と推計できる。月次推移の直近 2010 年 9 月の数値を見ると、単月で大きく増加しており、今後の動向が注目される。

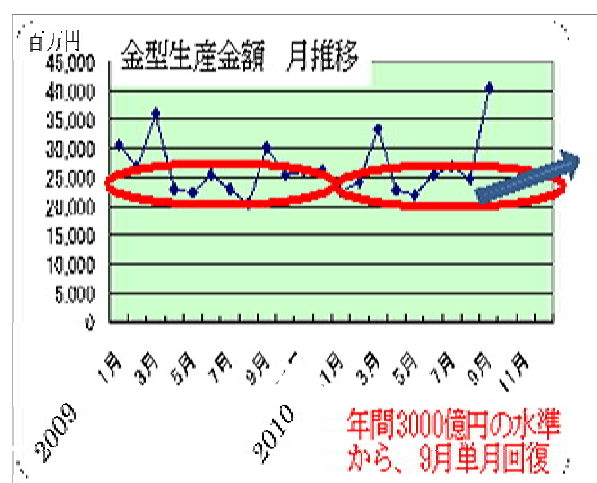
さらに、金型生産金額前年比率推移（図表 2-6）でみると、2010 年 5 月～6 月に 100% まで回復し、7 月からは 100% を越えて伸び続けている。一定程度の回復を評価できる指標であり、ゆっくりとした回復の中、2011 年後半に設備投資意欲までが戻ることを期待できる。ただし、後述するが、日本の製造業自体が構造的な変化をしつつあり、リーマンショックよりも早く 2007 年から生産高が下がり始めたのは、その徴候であると考ええる。

また、日本の金型産業は、小規模企業が事業所数の 90% 近くを占め（図表 2-7）、海外との競争力では大変厳しいことが案じられる中、業界においては、大規模な金型企業であり「御三家」とまで呼ばれたトップ・スリー、オギワラ、富士テクニカ、宮津製作所があるが、トップのオギワラは、2009 年に、競争力を増し続けるタイ国のサミットグループの傘下に入った（買収された）。経営危機に陥っていた No.3 の宮津製作所は、2010 年 9 月に、企業再生機構の支援を受けながら、NO.2 の富士テクニカと合併しての、再生をはかることとなった。これらは、業界において衝撃的でありながら、構造的な変化を顕著に示す出来事であった。このような環境下、事業所数はますます減少することが予想される。

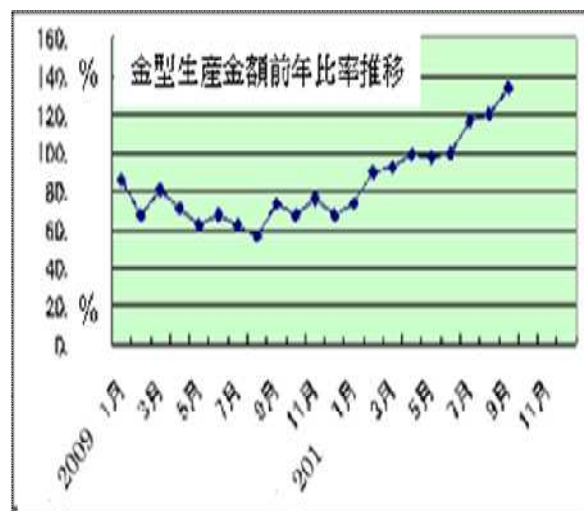
図表 2-4 金型生産金額年推移



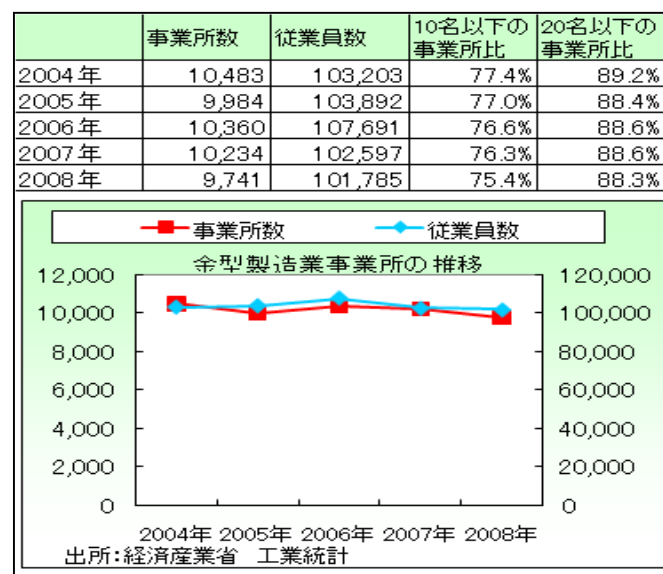
図表 2-5 金型生産金額月次推移



図表 2-6 金型生産金額前年比率推移



図表 2-7 金型製造業事業所数推移



3項 日本製造業の構造変化からみる業界の動向

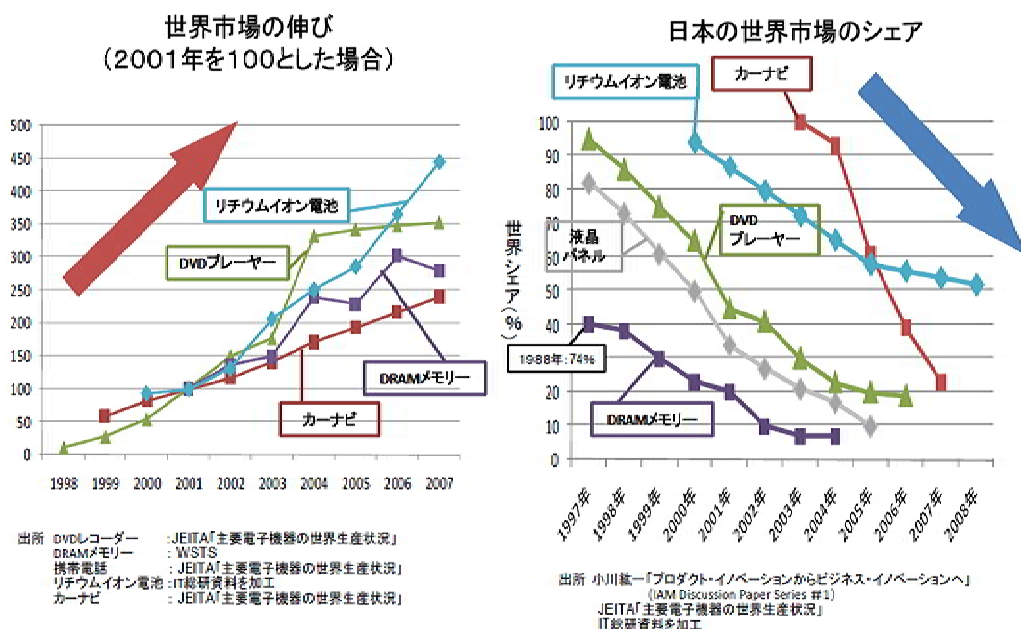
従来、日本の製造業は、大企業を頂点に、下請けの部品会社を底辺に置く、ピラミッド型を形成してきた。それは、セットメーカーが得意とする擦り合わせ技術と、部品・製造装置メーカーは強いセットメーカーに鍛えられながら共に発展し、垂直統合・自前主義による商品改良・原価低減のモデルであると言える。しかし、世界のビジネスモデルは、iPod 登場に見られるように、米国のアップル社は、部品は系列を超えて世界中から集められ、その多くは、日本製であり、考える限りの最高の部品を集める形となった。これは、部品を系列会社から調達するモデルでは到底できないことである。加えて、新興国の成長があげられ、セットメーカー自体が、韓国、中国、台湾はもとより、それらに続く諸国のメーカーの競争にさらされている。このような競争環境は、従来モデルの限界に直面し、このモデルを崩す形でコスト競争に勝つための選択を余儀なくされることとなった。従って、装置産業・部品メーカーも、こうした変化に対応してゆくことが強く、求められている。

この構造変化に対応することに遅れるということは、「日本の空洞化」につながるものであり、こと、iPod だけでなく、リチウムイオン電池、DVDプレーヤー、DRAM、カーナビは市場こそ拡大しているが、それらの世界市場の伸びと日本のシェア(図表 2-8)をみると、すでに、その「構造変化に対応することへの遅れ」が見て取れるのである。

図表 2-8 成長する市場の世界の伸びと日本のシェア

世界市場の伸びに伴い、日本のシェアが急速に縮小

➡ 特定企業や特定製品の問題ではなく、日本企業のビジネスモデルの問題



2 節 自社の現状

第 28 期 2010 年 3 月期決算までの 4 期の損益を振り返ってみたい(図表 2-9)。第 28 期 2010 年 3 月期決算の売上高は、予算の 92%、前年比では 71%である。売上総利益は、予算の 87%、前年比で 74%であった。第 28 期は、減収の中、雇用維持のため助成金を含め、コスト削減により辛うじて黒字になったが、厳しい市場環境に対し、収益性の回復が急務である。

自動車業界を主として製造業、特に金型製造、部品加工業の構造的な不況下において、業績は 2 年連続で激減し、第 27 期に赤字、第 28 期はかろうじて黒字としたものの、翌第 29 期の業績見込みは、前期比で 90%、赤字を避けられない状況となっている。

課題は、既存市場における収益改善、既存ビジネスにおける新市場の開拓、新ビジネスの開拓とビジネスの種をチャンスにつなげることである。その場合、「コア」となるのは、現在の人材と顧客・パートナーとのネットワークである。第 27 期、第 28 期と断腸の思いで要員削減を行ったが、固定費はこれ以上削減できないと考えている。そうであれば、短期的には、どれだけ人材のモチベーションが向上するか、長期的にはどれだけ技術的な価値提供ができる人材を育成できるかにかかっているといっても過言ではない。

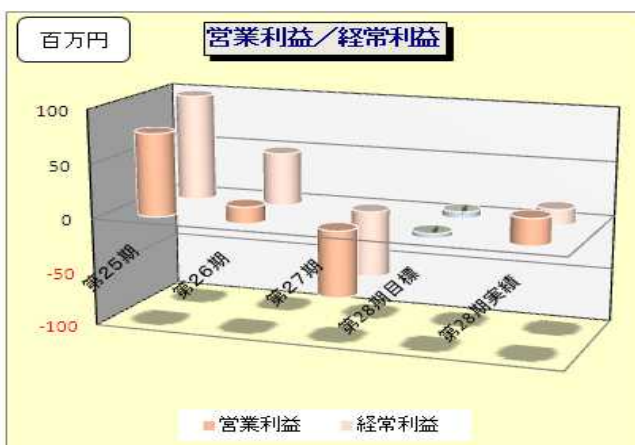
幸い、第 26 期には無借金経営を達成し(直近では再び資金調達を行っているが)、これ

まで財務構造改善を重ねてきたところの、「体力」が残されている（図表 2-10）（高い自己資本比率 68%）。これを天が与えた「チャンス」とし、永年着手できなかった技術人材育成に取り組んでゆこうとしているのは、こうした厳しい環境下での、経営革新を目指してのことでもある。

図表 2-9 (株)セイロジャパン 4 期連続損益計算書およびグラフ

(単位:百万円)

科 目	第 25 期	第 26 期	第 27 期	第28期 目 標	第28期 実績	達成率	前年比
売上高	1,618	1,630	1,129	874	804	92%	71%
売上総利益	901	853	690	587	512	87%	74%
営業利益	77	15	-61	4	24	555%	-40%
経常利益	98	49	-62	6	15	234%	-24%
従業員数(人)	80	89	79.5	62	60.5		



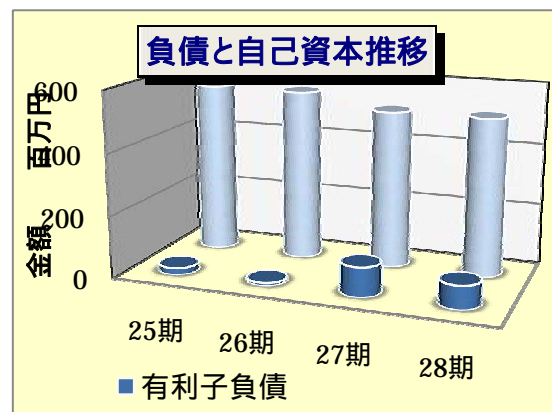
図表 2-10 (株)セイロジャパン 4 期連続貸借対照表およびグラ

当期2010/3/31

比較貸借対照表

(単位:百万円)

科 目	25期	26期	27期	28期	
流動資産計	677	728	585	534	71%
固定資産計	309	220	234	214	29%
資産合計	986	949	818	748	100%
短期借入金	13	10	20	20	3%
長期借入金	10	0	76	56	7%
負債合計	428	393	308	238	32%
純資産合計	558	555	510	510	68%
負債・純資産合計	986	949	818	748	100%



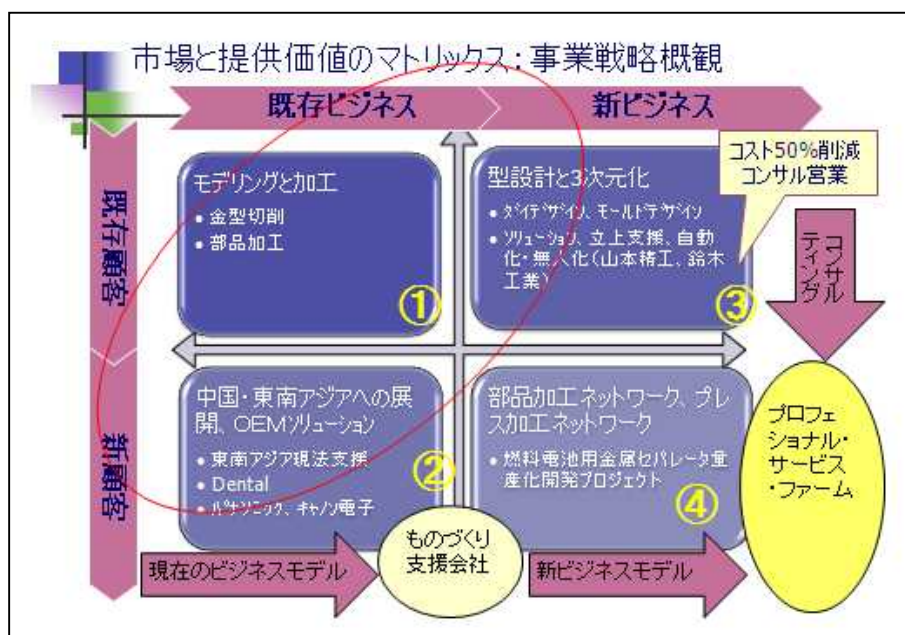
3 節 ビジネスモデル転換の必要性と当面解決すべき課題

第2章でこれまで述べてきた市場の変化、業界構造の変化、自社の経営状況を鑑みると、既存顧客・既存ビジネスでは、たとえいくらかの優位性があったとしても、市場自体が縮小していることは明白である。ビジネスモデル転換の必要性は、大嶋先行研究でも論じられている。それでは、SJ社はどのような方向性に向かうべきであるか？

(図表 2-11) は、当社の市場と価値提供のマトリックスを示したものである。

赤いマル印の範囲が、現在のビジネスの範囲を示している。

図表 2-11 当社の市場と価値提供のマトリックス



1項 既存ビジネス・既存顧客の象限

現在のビジネスは、既存ビジネス・既存顧客の象限、すなわち、SJ社のソフトウェア製品の特性からも、モデリングと加工を中心として、顧客の生産活動を支援している活動である。ここにおける課題は、生産技術を持った顧客に対し、顧客以上に技術課題を理解したうえで、ソフトウェアによる支援を行うことができるかどうかである。ここには、単に販売だけで終わらず「ものづくり支援会社」をめざしながらも、生産現場で機械を操作し、ワークを切削した経験が無い社員が、どれほどの価値提供を顧客にできるのか、という課題がある。一部の熟練社員は前職においてそのような経験があるものの、そうでない社員の人材育成上は、課題となっている。

2I項 既存ビジネス・新顧客の象限

象限 は、象限 と共に、「ものづくり支援会社」をめざすのであるが、競争力を強化しようとする大手メーカーに対し、独自の機械の用途に適合させるため、ソフトウェアの OEM を提供することが求められる。この場合は、SJ 社はそのような顧客とソフトメーカーをつなぐ「インターフェース」の役割が求められる。ここにおいても、同様の課題が投げかけられているが、満足するには至っていない。業務を遂行しながら取り組んでいる過程であると言える。

この象限で、東南アジア市場は、国内で保有するソフトウェアの技術を持って価値提供が期待されている。東南アジアに進出した日系企業のみならず、増加しつつある生産需要に応えるため、日本のソフトウェアの技術提供を待つローカル顧客が存在するのである。東南アジアは現在、分社した子会社の営業エリアであるが、組織統合をすすめながら、この方面への強化は、図ろうとしている。

3I項 新ビジネス・既存顧客の象限

象限 は、ソフトメーカーの開発方針、開発の強化分野であり、顧客自身が 3 次元化を含めながら、その生産工程納期及びコスト 50%あるいは 70%の削減が求めていることに対し価値提供を行う分野である。それこそソフト提供だけでなく、顧客の生産工程全体の問題を把握し、コンサルティングを行いながら価値提供を行ってゆくのであるから、これまで、モデリングと加工を中心にソフトウェアの操作を習得してきた社員にとって、新たに習得すべき課題が多い。社員も顧客と共に自動化等の実現を経験してゆくなど、これも模索しながらの取り組みとなっている。そうした中で立ち上げの成功事例は増え始めており、ソフトメーカーによる他国での成功事例もあり、力を入れているところである。

4I項 新ビジネス・新顧客の象限

象限 は、日本におけるこうした挑戦的な顧客が、さらに強みを生かしながら、グローバルな競争下で生き残るため、自身に不足する分野、あるいは協力できる分野でネットワーク化を図り、仕事を確保しようとしている動きをチャンスととらえた分野である。これは、象限 から 、あるいは象限 から の方向に、そして最終的に SJ 社がやりたいとする「プロフェッショナル・サービス・ファーム」を目指すところとなる。「プロフェッショナル・サービス・ファーム」の意義は、3 章で確認するところとなるのであるが、意義は確認できても、象限 や象限 にどれだけのマーケットボリュームがあるかは定かではない。とにかく、 の象限だけでは縮小する日本国内市場を考えてみるに、生き残りをかけるのであれば、当然これまで以上に高いレベルでの価値提供が求められるという仮定から導き出される方向性なのである。

5項 この節のまとめと課題

顧客を支援する上では、最終的には、「プロフェッショナル・サービス・ファーム」が求められると推定したうえで、コンサルティングによる価値提供が実現するとするならば、顧客自身の技術を、市場化することがその主たる活動となるだろう。その大前提は、顧客の価値創造活動のコア技術の理解と、その技術価値の対象となる市場及びビジネス展開を見通すことができることがあげられる。ところが、SJ社は、金型及び部品についてのモデリングと加工、及び3次元化をすすめる型設計においてすら、一部の社員が顧客以上に「できる」としても、組織全体がこれを満足させるレベルにはないというのが現状なのである。

従って、先行研究を通じて、プロフェッショナル・サービス・ファームの方向性は共有し、その必要性は確認しながらも、SJ社はまず、「ものづくり支援会社」としてのあるべき姿の確立を急ぐべきである。その価値提供のプロセスにおいて、どのような人材が求められるのか（業務連鎖とスキルマップ、必要とされるコンピテンシー）そしてそれはどのようにして（人材育成モデル）いつまでに実現させるのか（人材育成ロードマップ）を明示する必要があると考える。

一部は現在も取り組んでいることながら、体系的に整理し、社員に示すことのできるものは、未だに無いのである。「見える化」ができていない。「見える化」できていないものは達成できない。だからこそ、象限においても、人材育成の課題が解決できないのである。

この問題に、本研究において取り組むことは、しっかりと、技術系商社の強みを確立し、やがては将来、経営革新のための「プロフェッショナル・サービス・ファーム」という新しいビジネスモデルへの転換にせまることになる上で、現実的で具体的な橋渡しとなることは間違いのないことである。

こうして考察してみると、「大嶋先行研究」が、現状を分析したうえで、「プロフェッショナル・サービス・ファーム」への転換モデルについて研究し、議論したことは、大変有意義であり、また、この先行研究に本研究を連続させることで、SJ社の経営革新にせまることになる、自信を持って言及できるのである。

3章 先行研究の検討

1 節 「大嶋先行研究」と「人材ビジョン」

1項 「大嶋先行研究」の目的

「大嶋先行研究」(以下、大嶋論文)の研究の目的は、SJ社の重要な顧客市場である日本の金型業界が成長の限界を抱え、アジア地域における競争力を強化するための事業提案を行うこと、そのような業界と自社の持続的成長のため、「ものづくり支援会社」から「プロフェッショナル・サービス・ファーム」へのビジネスモデル転換を主張し、ビジネスモデル転換の重要成功要因を明らかにすること、特にビジネスモデル転換のための「中核的価値」を特定し、その柱となる「コア・人材」を育成するシナリオ即ちロードマップを示すこと、という3点に要約できる。

2項 大嶋論文の概要

大嶋論文の概要を述べる。

まず、2章で、業界構造分析を行い、続いて、事業ドメインを分析し、それにもとづいて、テクノロジー・マーケット・マトリックスを策定した(図表 3-1)。さらに、保有する生産技術を業務連鎖の形にしてリスト化まで行っている(これは本研究6章において、「技術系業務連鎖」として採用しているため、ここでは掲示しない)。

図表 3-1 SJ社テクノロジー・マーケット・マトリックス(大嶋秀幸【2009】P8)



3 章では、新しいビジネスモデル構築を目指して、プロフェッショナル・サービス・ファームの概念の検討、そこから、人材育成における個人の能力開発プランと動機付けが重要であり、プロフェッショナルに至る人材育成ロードマップの重要性を確認している。特に、製造現場を顧客対象とするビジネスにおいては、技術戦略策定プロセスについて取り上げ、事業環境分析モデルから 21 世紀の未来予測までも試みている。

これらを踏まえて 5 章では、SJ 社の近未来の有望市場として、プレス金型事業者に注目し、これを支援するビジネスの戦略モデルとシナリオを策定、プレス金型事業者に対するビジネスの戦略目標及び CSF（重要成功要因）と、この事業戦略の事業性評価シートまでも示した。

6 章の事例研究では、IBM、キーエンス、花王について扱い、プロフェッショナル・サービス・ファームの視点から知見をまとめている。

7 章では、「ものづくり支援会社」からの、プロフェッショナル・サービス・ファームへの転換モデル構築について論じている。そこでは、SJ 社の保有する技術リストと人材マップを示したが、あくまでもこのビジネスモデルの実現のためには、「SJ 社の止揚的融合のネットワーク」が必要であると説いている。

そこで結論にそのようなビジネスモデルの転換を、寺本義也教授の公式「第 5 世代のビジネスモデル $P*NP[NW \{SV(H+S)\}]$ 」(P: Profit、NP: Non Profit、H: ハードウェア、S: ソフトウェア、SV: サービス/ソリューション、NW: ネットワークを意味している)「21 世紀に入ってから新たなビジネスモデルが台頭しつつある。それは、営利(P: Profit)と非営利(NP: Non Profit)との止揚的融合を基盤とした「第 5 世代のビジネスモデル」である」¹⁾を倣って、独自にビジネスモデル転換の重要成功要因の公式を次にあるように示した。

$$P=NW \{SV(H+S)\}$$

H: 技術ロードマップ作成、S: 人材育成マトリックス、SV: サービスプロセスへの転換、NW: 組織内外の協働化活動、P: プロフィット構造の転換

このように結論付けながら、「プロフェッショナル・サービス・ファーム」への、自社のビジネスモデルの転換を主張した。

SJ 社のグローバルなビジネス展開を視野に入れながら、こうして技術戦略マップの策定、製造業支援のためのコア・人材育成シナリオの策定にせまろうとしたのは、ビジネスモデルの転換を図りながら、持続的優位性を確保した事業組織の確立を何よりも所望したからに他ならない。

¹⁾ 寺本義也 [2005] p367

3項 大嶋論文の課題

本研究の目的は、次項で述べる「大嶋論文の成果」を受けて、SJ 社に必要な具体的展開をすることであるから、ここでは、先行研究の評価の詳細は行わない。「課題」としては、大嶋論文で自らが述べた、その終章 2 節の「今後の課題」を要約する。これを受けて、次項以降で「知見」として本研究と大嶋論文の関係を述べることとする。

- (1) 技術戦略ロードマップの必要性和、その具体的策定、技術経営によるコア技術開発及び人材育成のロードマップ完成を主張した。これは中長期的な視点で策定して運用してゆくこととした
- (2) ビジネスモデル転換のためには、「ソリューションスキル」や「コンサルティングスキル」を社員に習得させることが必要となり、その育成を課題としている。
- (3) 技術・経営・マーケティング・情報技術それぞれのコア人材育成のための概要と詳細のロードマップ策定を課題としている。
- (4) 利益構造の革新のためには、技術と市場の両輪を理解する人材を育成し、ターゲット市場の転換を図る
- (5) 「学習する組織」へのイノベーションからさらに「教育する組織」へのイノベーションを必要とする。
- (6) プロフェッショナル・サービス・ファームとしての 高いビジョンとモチベーションは、社会貢献する企業組織をめざすなかで高揚する。 そのためには、コラボレーションとコミュニケーションを有効的に図ることによって営利企業としての企業目的と社会貢献が融合された有機的な生命体型組織が最終目標となる。

4項 大嶋論文の成果と得た知見 -1 経営上共有し、継続するテーマ

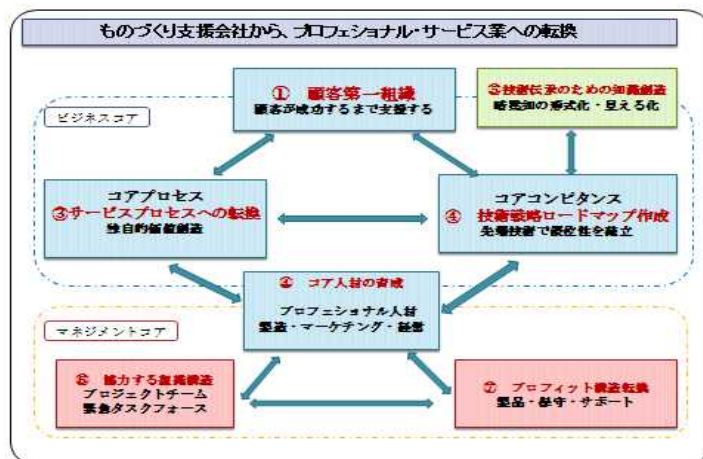
大嶋論文から得た知見として、まず、本研究に限らず今後も経営上共有し、継続したいテーマをここでリストにしておく。これは成果でもある。

- (1) プロフェッショナル・サービス・ファーム という次世代ビジネスモデルへの転換の必要性を議論し決定づけた

アプリケーションの提供による顧客の課題解決ではなく、顧客の、経営・技術・情報・生産などの多様な課題を含めた、事業の選択と集中という戦略的意思決定への貢献というビジネスモデルへの転換は目指し続ける。

それはビジネスモデル転換のための重要成功要因の公式： $P=NW \{SV(H+S)\}$ 即ち、「ものづくり支援会社のプロフェッショナル・サービス・ファームへの転換モデル」(図表 3-2)の相続である。

図表 3-2 ものづくり支援会社からプロフェッショナル・サービス・ファームへの転換モデル



- (2) ビジネスモデル転換にあたっては、ITIL準拠のサービス・マネジメント・プロセス運用が、ベンチマークとして有用であることを示した。これは、将来活用する。
- (3) 持続的成長と社会貢献・地球環境への貢献を主張したが、これは、経営目標となる。
- (4) S J社プレス金型事業戦略シナリオを提示したが、これは、現在事業戦略として推進し、成果を導くべき課題としてある。

5項 大嶋論文の成果と得た知見 -2 ビジネスモデル転換のための7つの重要成功要因と本研究の位置づけ

ここで、改めて大嶋論文の示す「ビジネスモデル転換のための7つの重要成功要因」を要約する。

顧客第一の組織構造への転換

コアコンピタンス構築のための技術戦略ロードマップの作成と運営

即ち、先端技術で優位性を構築すること。

コアプロセスを販売プロセスからサービスプロセスに転換すること

即ち、独自の価値創造ということである。

技術伝承のための知識創造

それは暗黙知の形式知化・見える化である。

コア人材の育成

コア人材は、製造・マーケティング・経営において育成するのである。

プロフィット構造の転換

² 大嶋秀幸【2009】P44

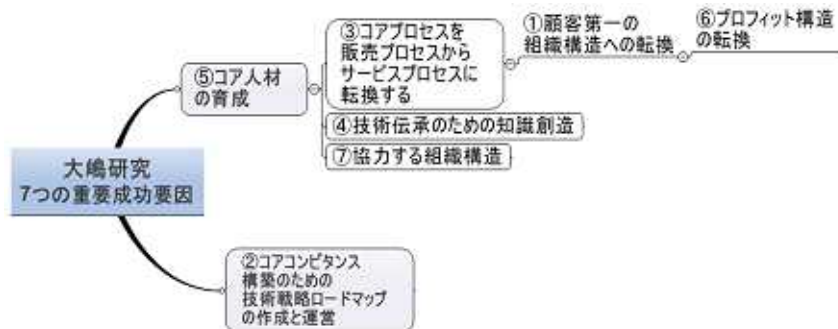
製品利益と保守・サポート利益を主とした構造からの転換である。

協力する組織構造

最終的に「止揚的融合のネットワーク」を完成させるには、専門職の協働化活動の促進、プロジェクトチームの活用、緊急タスクフォースチームの活用を伴うものである。

これら7つの重要成功要因を（図表 3-3）で構造化する。

図表 3-3 大嶋論文「ビジネスモデル転換のための重要成功要因」の構造化



この構造化により、7つの重要成功要因の中でも、「コア人材の育成」が要であることがわかる。そこから「コアコンピタンス」も展開できると考える。

大嶋論文では、「コア人材の育成」について、次項7項で紹介する「プロフェッショナル人材育成 MAP」(図表 3-4)を示している。しかしこれは、ビジネスモデル転換のための「コア」であり、現在の人材とは、大きな GAP が存在する。それは SJ 社がまだ、「ものづくり支援会社」を目指しつつ事業を営んでいるからに他ならない。

こうして、本研究は、「プロフェッショナル人材育成 MAP」を視野に入れることができるようになるための、現在の人材をそこに導くための、橋渡しするものと位置付けることができる。

図表 3-4 大嶋論文資料 プロフェッショナル人材育成 MAP³



6項 大嶋論文からの知見 -3 その他の成果物

前項「7つの重要成功要因」は一つの成果物であるが、その他の成果物をここでリストアップしておく。これらは、本研究から経営課題を継続して解決する上で重要な資料となると考える。図表そのものは、本研究の末尾「付録」に掲載している。

SJ社保有技術・技能をコアテクノロジーとするための育成目標と開発手段図表

SJ社 プロフェッショナル人材育成 MAP

SJ社 技術伝承のための知識創造：SECIサイクルの運用表

SJ社の止揚的融合のネットワーク

このほか、技術戦略策定の思考実験をあげることができる。

2節 人材育成に関する先行研究と知見

1項 2節で取り上げる先行研究と、取り上げた目的

ここで、2節でとりあげる先行研究と、その先行研究をとりあげた目的を述べておく。

まず、2項では、守島基博[2002]『人材マネジメント入門』を取り上げる。本研究は、SJ社の人事制度・人材育成制度の骨子に関わるものであるから、それを明確にするための「先行研究」として適するものと判断した。

³大嶋秀幸【2009】P49

次に、3 項では、太田肇 [2008]『日本の人事管理論』を取り上げる。人事管理について、SJ 社も、過去、日本的な人事管理（年功制、能力評価）を経験した時代があり、その後、成果主義、戦略マネジメントの考え方に重きを置くように変遷してきている。本研究にあたり、太田肇 [2008]『日本の人事管理論』は、日本的な人事管理の良さを確認することができる考えた。

続いて 4 項では、松本順市 [2003]『成果主義人事制度をつくる』を取り上げる。SJ 社は今述べたように、ここ 15 年は、「成果主義」という言葉を繰り返し、制度を運用してきたが、多くの課題を解決できないでいる。そこで特に「成果主義」については、この先行研究により、重点的に骨子を振り返ることができる考えた。4 項では内容の詳細は省略し、松本順市 [2003] から得た知見を中心にまとめておくにとどめる。

5 項では、相原孝夫[2002]『コンピテンシー活用の実際』をとりあげる。人材育成について、コンピテンシーモデルを導入するにあたり、やはりその骨子を理解し、把握する必要があるためである。相原孝夫[2002]の概要を紹介しながら知見を述べる。

6 項では、桑畑英紀 [2003]『360 度フィードバックで強い組織をつくる』をとりあげる。

5 項までの先行研究の検討の中でも、最近のトレンドのひとつである「360 度評価」が取り上げられている。SJ 社においても、様々な考え方と制度を経験し、組織の課題を解決する上で、経営陣がこれに取り組もうとした経緯がある。そこで、このテーマも一度検討し、制度として採用するか否かについて考え方をまとめておく必要があると考えた。

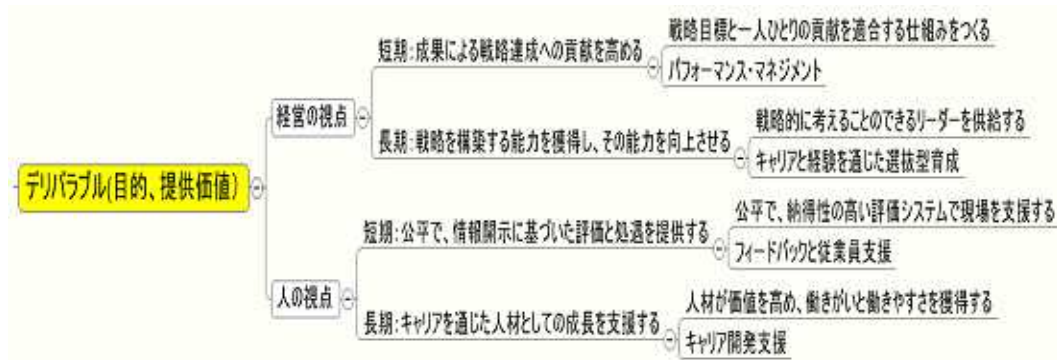
最後に 7 項では、各項で得た知見は、極力各項の結びに述べるとし、多少重複はするが、改めて本研究に活用する、先行研究からの知見をまとめ、それらを「理論仮説」として総合することにする。

2項 守島基博[2002]『人材マネジメント入門』

(1) 人材マネジメントのデリバラブルとパフォーマンス・マネジメント

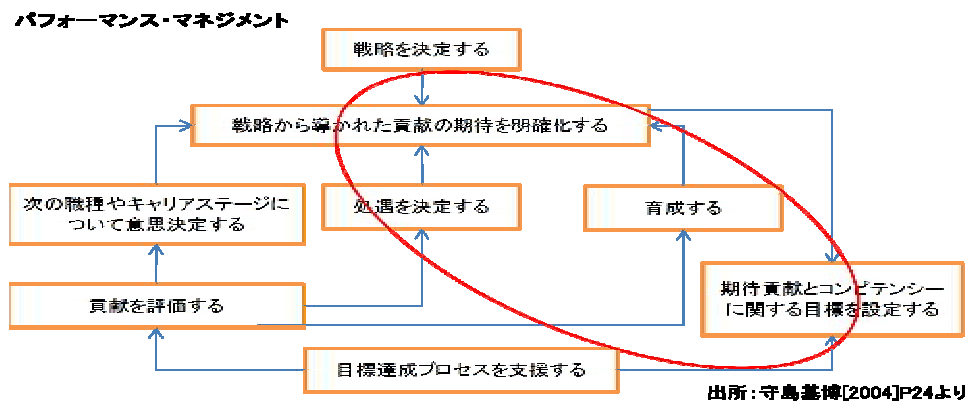
守島基博 [2002] では、人材マネジメントとは、人材を活用することであるとし、そのデリバラブル(目的、提供価値)を、経営の視点、人の視点から、それぞれにおける長期と短期について論じているが、整理すると次の(図表 3-5)となる。

図表 3-5 人材マネジメントのデリバラブル



短期に注目すると、経営の視点 - 短期に「パフォーマンス・マネジメント」があるが、これは、まず戦略を決定し、戦略と期待貢献の内容を明確化する。次に期待貢献とコンピテンシーの明確化と目標設定を行う。それは目標達成プロセスを支援することであり、こうして貢献を評価し、人材育成・評価・処遇を位置づけながら、再び戦略と期待貢献を明確にするというマネジメントサイクルである(図表 3-6)。

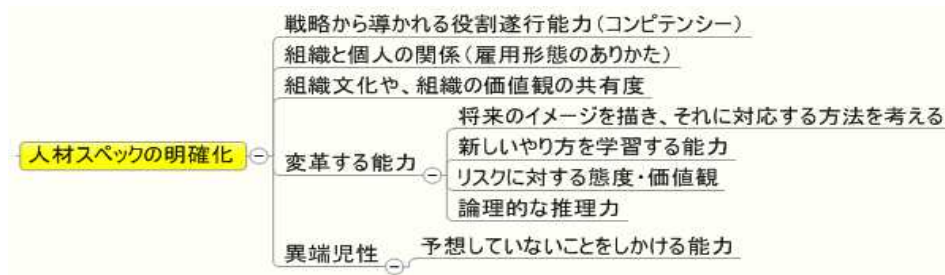
図表 3-6 パフォーマンス・マネジメント



(2) 人材育成とコンピテンシー

次に、守島基博 [2002] による人材育成に関する骨子を要約する。まず、人材獲得の視点から「人材スペック」を明確にするべきと論じている。この人材スペックという考え方については、次の(図表 3-7)に示す。

図表 3-7 人材スペックの明確化



コンピテンシーは「戦略から導かれる役割遂行能力」として位置づけている。ここでは採用の観点から人材スペックを論じているが、コンピテンシーは人材育成にそのまま直結する。人材育成の骨子は、（図表 3-8）に整理した。人材育成の目的は、キャリアを通じた育成として、働く人の意識においては自己責任、自立性が求められ、自らキャリア開発＝人材価値向上という意識が必要である、企業側はこれに対し機会を提供し、支援をしてゆくという位置づけである。その、人材育成の場としては、OJT及びOff-JTがある。

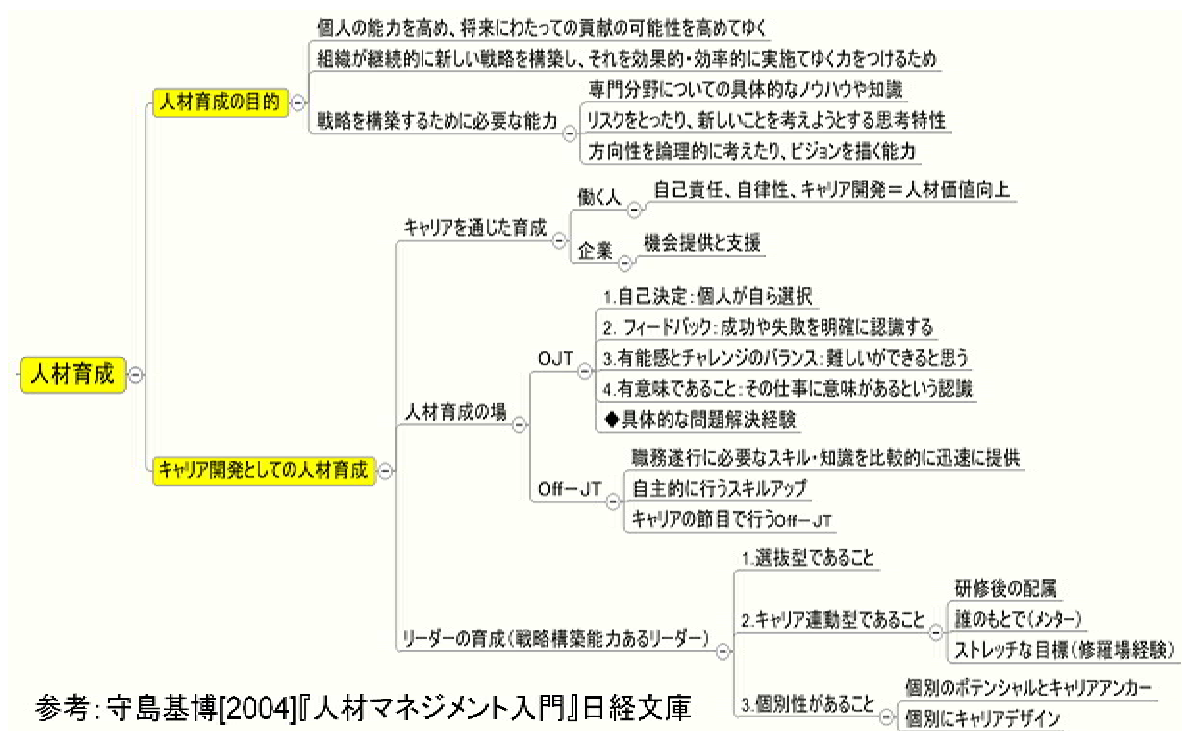
OJTの基本は、
 ・自己決定：個人が自ら選択すること
 ・フィードバック：成功や失敗を明確に認識すること
 ・有能感とチャレンジのバランス：難しいができると思うこと
 ・有意味であること：その仕事に意味があるという認識の提供がある。そこでは、具体的な問題解決の経験を重ねることとなる。

Off-JTは、キャリアの節目で行うものであり、自主的に行うスキルアップとなる。職務遂行に必要なスキル・知識を比較的迅速に提供する場と位置づける。

そしてリーダーの育成についても 選抜型であること キャリア連動型であること 個別性があることを論じている。戦略構築能力あるリーダーの育成の視点からは、そのキャリア連動型であることについて、さらに 1. 研修後に配属を行う 2. 誰のもとで（メンター）育成するか 3. ストレッチな目標（修羅場経験）を与える、が留意点となる。 の個別性があるということについては、個別のポテンシャル（何ができそうであるか）とキャリアアンカー（個人の持ち味、強み）に基づいて、個別にキャリアデザインを行ってゆくということである。

キャリアデザインとは、キャリアを通じての仕事経験の 3 要素、 内容、 タイミング 順番と仕事の関連性、をどう、組み合わせるかをデザインすることであり、これを通じて人材開発をしてゆくプロセスが、キャリア開発となるのである。

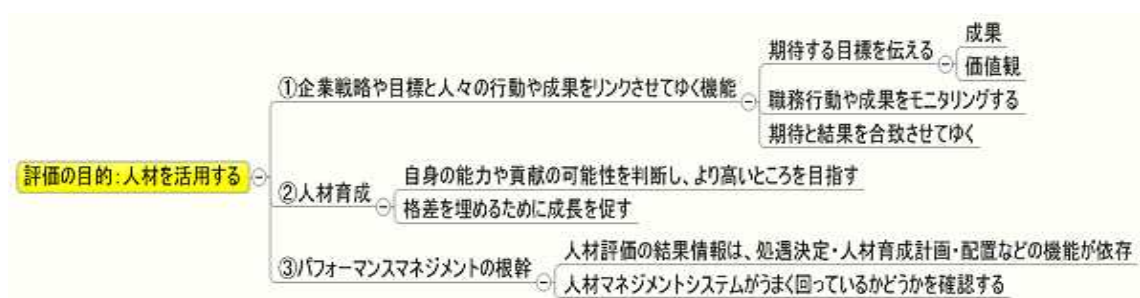
図表 3-8 人材育成の骨子



(3) 評価と成果を出すプロセス

守島基博 [2002] による評価を行う場合のポイントを (図表 3-9)にまとめた。

図表 3-9 評価の目的



評価の目的は、一言で言って「人材を活用する」ためである。そのためには、企業戦略や目標と人々の行動や成果をリンクさせてゆく機能として、期待する目標、成果、価値観を伝え、職務行動や成果をモニタリングし、期待と結果を合致させてゆくマネジメントを行う必要がある。人材育成は、自身の能力や貢献の可能性を判断し、より高いところを目指す、格差を埋めるために成長を促すことである。そして人材評価の結果情報は、パフォーマンス・マネジメントの根幹であるとする。評価により処遇決定・人材育成計画・

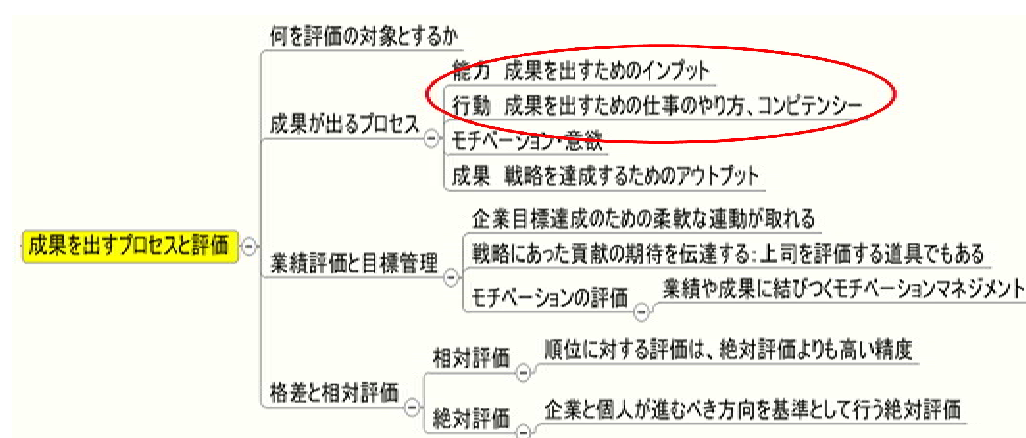
配置などの機能が依存するため、評価は人材マネジメントシステムがうまく回っているかどうかを確認することになっているとしている。

成果を出すプロセスと評価の関係については次のとおりである（図表 3-10）。即ち、何を評価の対象とするかを定める 成果の出るプロセスを明確にする、業績評価と目標管理を行う 格差と相対評価がポイントとなる。

の成果が出るプロセス、という視点においては、成果を出すためのインプット＝能力、成果を出すための仕事のやり方＝行動（コンピテンシー）と位置付けている。モチベーション・意欲もプロセスであり、従って、成果とは、戦略を達成するためのアウトプットと言えるとしている。の業績評価と目標管理においては、企業目標達成のための柔軟な運動が取れること、戦略にあった貢献の期待を伝達する機能の重要性を指摘する。それは上司を評価する道具でもあるということ、モチベーションの評価、即ち業績や成果に結びつくモチベーションマネジメントも目標管理に位置付けている。

こうしてなされる評価は、相対評価と絶対評価があり、相対評価は、順位に対する評価であり、絶対評価よりも高い精度が求められること、絶対評価は、企業と個人が進むべき方向を基準として行う絶対評価であることが説明されている。ここで 評価の公正性が重要となるが、そのためには、1. 正確性が求められ、このためには、多段階評価を行い、評価対象の集団を多くする工夫、2. 納得性が求められるが、このためには、評価基準の公開と何を会社への貢献として評価するかを明確化が必要としている。さらに、上司による評価結果のフィードバック、理由説明、苦情を申し立てることができるメカニズムは、納得性を担保する。何より肝心なことは、評価する側の真剣さと、それを伝えること、それは、モチベーションの基礎と、組織に対する信頼形成にもつながっていると理解されている。

図表 3-10 成果を出すプロセスと評価



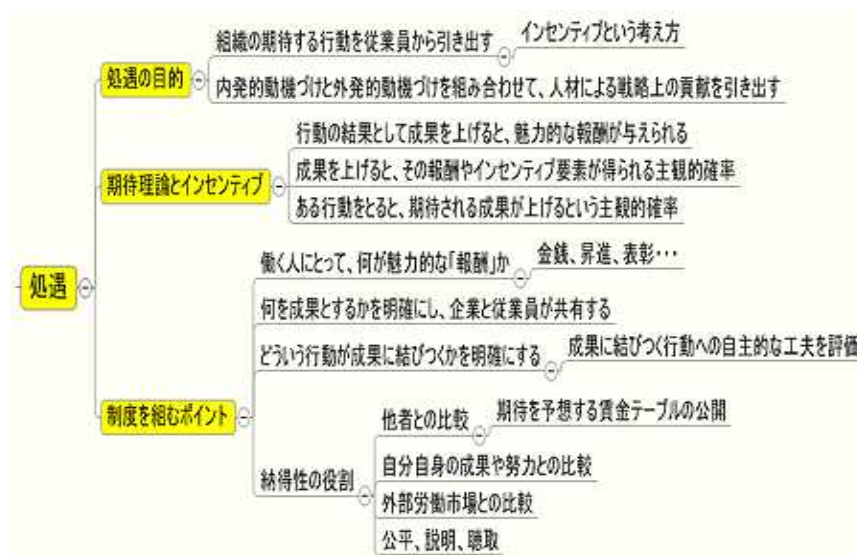
(4) 処遇

守島基博[2002]は、処遇の目的は、1. 組織の期待する行動に従業員から引き出すこと、2. 内発的動機づけと外発的動機づけを組み合わせ、人材による戦略上の貢献を引き出すことであると論じている。そして、期待理論とインセンティブについて説明しているので、ポイントを(図表3-11)にまとめた。

期待理論とインセンティブは、1. 行動の結果として成果を上げると、魅力的な報酬が与えられる 2. 成果を上げると、その報酬やインセンティブ要素が得られる主観的確率が高いこと 3. ある行動をとると、期待される成果が上げるとい主観的確率が高いことが必要であると説明している。

制度を組むポイントは、金銭、昇進、表彰など、働く人にとって、何が魅力的な「報酬」であるのかを把握し、何を成果とするかを明確にし、企業と従業員が共有することとする。そのためには、どういう行動が成果に結びつくかを明確にし、成果に結びつく行動への自主的な工夫を評価するような配慮が必要とする。最後に、納得性の役割であるが、これを担保するための工夫として、他者との比較、期待を予想する賃金テーブルの公開、自分自身の成果や努力との比較、さらには外部労働市場との比較をあげ、説明や聴取に対する組織的な努力を怠らないこととする。ここからも、「納得性」ということがキーワードにあがる。

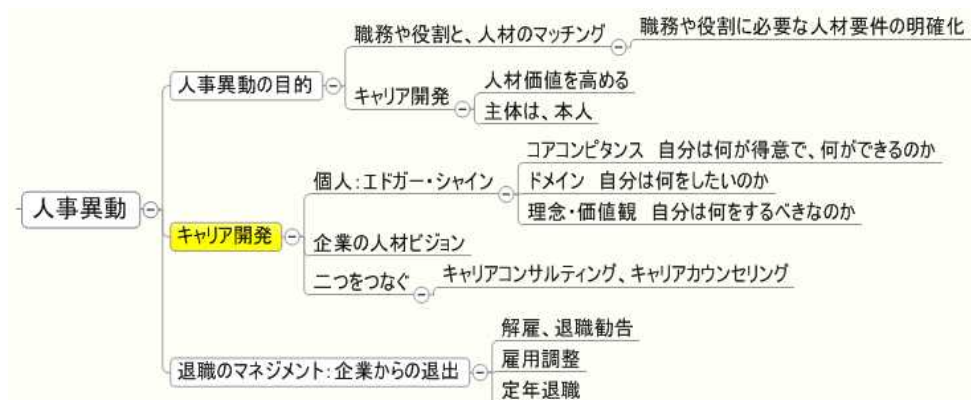
図表 3-11 処遇のポイント



(5) 人事異動

守島基博 [2002] による、人事異動のポイントは次 (図表 3-12) のとおりである。

図表 3-12 人事異動のポイント



人事異動の目的は、職務や役割と、人材のマッチングである。このためには、職務や役割に必要な人材要件の明確化が必要となる。

キャリア開発とは、人材価値を高めることであるが、その主体は、あくまで本人である。そして、エドガー・シャインの考え方を紹介し、個人のキャリア開発において、節目で考えることとして、1. コアコンピタンス：自分は何が得意で、何ができるのか 2. ドメイン：自分は何をしたいのか 3. 理念・価値観：自分は何をするべきなのかをあげている。そして、一方で、企業が示す人材ビジョンがあり、この二つをつなぐものとして、キャリアコンサルティング、キャリアカウンセリングを位置づけている。

人事異動の最後として、退職のマネジメント（企業からの退出）について触れている。それは、1. 解雇、退職勧告、2. 雇用調整、3. 定年退職に対する考え方が、重要な人材マネジメントの施策であるとしている。

(6) 人材マネジメントの5つのポイントと知見

守島基博 [2002] は、人材マネジメントの基本は「人材を尊重する」ことであるとしているが、これを要約する。⁴

1 人材の視点

- 1.1 企業戦略達成と個人を尊重 一人ひとりの自律的な貢献を戦略達成に結びつける
- 1.2 人材が快く企業へ貢献できるように環境を整える
- 1.3 人材は時間をかけて成長してゆく

2 働きやすさと人材マネジメント

- 2.1 働きやすさの提供 働きやすさと柔軟性

⁴守島基博 [2002] p156~192 を要約

- 2.2 職場環境・物理的環境と仕事上の役割
- 2.3 福利厚生と ワークライフバランス
- 3 ステークホルダーとしての人材
 - 企業が人材の声を聞く仕組み：提供した人的資源の使い方、対価に意見表明ができる場
- 4 人材の尊厳 差別されない、公平、倫理観に反しない、責任をもつ
- 5 人材を組み合わせる
 - 5.1 正規従業員についての考え方
 - 5.1.1 企業に特殊なスキルを安定的に育成・確保
 - 5.1.2 個人が自らの技能やスキルを高めるためのインセンティブを提供する
 - 5.1.3 人材を長期的に囲い込んで、スキルを活用する際のエイジェンシーコストを低くする
 - 5.1.4 企業の目標との同一化
 - 5.2 非正規従業員についての考え方
 - 5.2.1 量的柔軟性
 - 5.2.2 仕事と能力のマッチングをスピーディーに
 - 5.2.3 付加価値の低い仕事には低コストで対応
 - 5.3 人材ポートフォリオという考え方

(7) 2項からの知見

こうしてみると、S J社は、人材マネジメントの目的の内、経営の視点の、それも短期のみに特化してきたとともに、人材育成の目的の明確化が欠けていた（図表 3-5 参照）。

そして「成果主義」の視点で制度の運用を行ってきたはずが、その短期においてすら、パフォーマンス・マネジメントが欠けていた。SJ 社の目標管理は、結果を出すための業務遂行上の目標と結果の把握だけに機能が偏った。そうではなく、戦略と成果、目標達成のプロセスを明確にする視点でのコンピテンシーの位置づけ、そしてそれを評価し、人材育成に反映させるという、この仕組みは、SJ に活用しなければならない（図表 3-6 参照）。

人材育成の目的とキャリア開発としての人材育成の骨子（図表 3-8 参照）個人のポテンシャルやキャリアアンカーの考え方、個別に行うキャリアデザインを通じた人材開発がキャリア開発であるという基本は、SJ 社のコンピテンシーモデル構築に反映するようにする。この一つ一つの定義内容をそのまま具体的展開はできなくても、こうした人材育成・人材マネジメントの基本的な考え方に合致するように構築されるべきである。

コンピテンシーに関しては、成果が出るプロセスという視点にたって、成果を出すためのインプット＝能力、成果を出すための仕事のやり方＝行動（コンピテンシー）と位置付けている点、モチベーション・意欲もプロセスであるとしており、SJ 社のコンピテンシーの定義に反映させることとする。

また、成果とは、戦略を達成するためのアウトプットと言えるということから、「成果」を、SJ 社で策定している戦略マップと関連付けることにする。

業績評価と目標管理についても、企業目標達成のための柔軟な連動と、戦略にあった貢献の期待を伝達する機能があるとの学びから、上司を評価する道具でもあり、モチベーションの評価、即ち、業績や成果に結びつくモチベーションマネジメントも目標管理に位置付けてゆきたい。

評価については、正確性から、多面評を推奨されていたが、これは検討を要するとし、本節 5 項で検討する。納得性のためには評価基準の明確化と公開、上司によるフィードバック、説明を求め苦情を申し立てる仕組みが必要であると認識する。何よりも評価の仕組みは、上司の真剣さとそれを伝える上でのモチベーション・信頼形成につながっているということの基本認識としたい（図表 3-9、図表 3-10 参照）。

納得性は、評価だけでなく、処遇と人事異動についても重要なポイントであると認識した。処遇は、社員から成果を引き出すことが目的であり、人事異動はキャリア開発の視点を見失わないようにする。

総じて、本項(6)「人材マネジメントの 5 つのポイント」は、SJ 社の人材育成の骨子をまとめる上で参考とする。

3項 太田肇『日本的人事管理論』

太田肇 [2008]『日本的理論』では、日本的な人事管理の良さを確認してみる。

(1) 変わる仕事と能力観

太田肇 [2008] は、ポスト工業化社会の能力観を議論しながら、厚生労働省が 2000 年に企業 2000 社を対象に行った調査内容を引き合いにし、コア人材にとって重要な能力は、「変化への柔軟な対応力」「創造性」「論理的な思考」などであり、IT 革命の影響下においても、IT 関係の技術力や操作能力よりもそれらが重要であるとしている。

また、「エンployヤビリティ」（雇用される能力）を引き合いに出し、そのような一般的能力と企業特殊能力（労働経済学の分類で、前者は、どこの企業でも通用する能力、後者は特定の企業でしか通用しない能力をいい、前者を育成するコストは個人が負担し、後者を育成するコストは企業が負担するという原則を紹介している）について議論し、市場価値は、ユニークな企業特殊能力が、他社に応用できて優れた成果をあげたり、効率化に役立ったりするのであれば高いことから、これからの能力開発は、一般化できる可能性をもった企業特殊能力の取得を目標にするべきであると主張する。

これらのことから、「日本型人材育成」を再評価する。ひとつには、年功制である。年功制は、年齢と共に蓄積される経験や熟練が重要な価値に結びつく場合には経済的な合理性をもつと論じる。そして実務経験や人生経験をとおして磨かれる能力や、また、培った能力を OJT によって若者に伝授する役割も、年功制に経済的合理性をもつと主張する。

(2) 人事評価のあり方と問題

次に、日本企業における人事考課のあり方を論じている。主な日本企業が人事考課制度を導入するようになったのは第二次世界大戦後であるが、次の特徴があるとする。

二重の意味で主観性が高い。評価する側の主観と、評価される側の主観である。欧米企業は最終的なアウトプットに近いところで評価するが、日本は情意面（積極性、勤勉性、協調性など）の評価に対する比重が大きい。能力面においても、長期的な視点から潜在能力を評価したり、業績面でも「がんばり」を評価したりすることを指摘し、いずれも、主観性が入りやすいとしている。

人事考課によって査定される従業員の範囲が広い

欧米では査定が行われるのは管理職クラスか、ホワイトカラーであるが、これに対し日本では生産現場の労働者も含めて査定が行われる

これらの特徴の問題として、次の3点をあげている。

人事考課が個人の能力や業績をどれだけ正しく評価できているか

人事考課の結果を処遇に反映させる場合、給与原資や 役職ポストの数が限られており、相対評価にならざるを得ない

数値化を図ろうとすると、数値化できないが、重要な定性的情報が人事考課からもれやすい。

こうして、既存の制度が内包する問題点や 限界を克服するために導入した「新たな評価方法」とその効果について論じている。その「新しい評価方法」とは、

自己評価の導入

評価時の面談の実施

評価基準の公開と評価結果のフィードバック

コンピテンシー評価 潜在能力よりも顕在化された能力・高業績者に共通する行動特性を抽出して評価尺度にする

360 度評価（多面評価） 上司だけでなく 部下・同僚・その他関係部署にまで評価させる

ヒューマンアセスメント グループワークを課し、そのプロセスを観察する

しかるに、これらには、一定の効果は見られるものの、企業は依然として問題があることを認めていると指摘する。太田肇 [2008] の説明によると、定型的な仕事が大きなウェイトを占める工業化社会と違って、情報化・ソフト化が進んだポスト工業化社会では、個人の能力の格差が増幅された形で、成果に反映され、成果の個人格差が大きくなるのが普通であるという認識に立っている。そのため、成果に応じて 処遇にも格差をつけるのが公平だという考え方が重みを持ってきたと説明する。そうして成果主義が導入され、拡大した格差に納得感や公平感をもたせるため、新しい評価方法を導入したが、それらは、十分な効果を挙げていないことが知られており、閉塞状態にあると述べている。

この閉塞状態にあることに対し、太田肇 [2008] は 「組織とその意思を体現する管理職や上司は、従業員を評価し選別することが望ましい、あるいはそうすべきだ」(そもそも人が人を評価することがどの程度可能なのか、合理性や正当性があるのかという問題の「回答」として) という考え方を「選別主義」と呼んでいる。

そして、低成長期の企業は、限られた資源を効率的に投入することが重視されるから、社員教育も、「全体的な底上げ教育を重視」から「選抜教育を重視」が増加していることを指摘する(労働省が富士総合研究所に委託して 1999 年に行った企業調査)。これに対し、太田肇 [2008] は、選別主義が効力を発揮する前提が変化してしまったことに言及する。

第 1 は、従業員の動機付けが変化している。W.H.Whyte が命名する「組織人」から「仕事人」への変化である。「組織人」とは、自分の所属組織に対して一体化し、組織から与えられる有形無形の誘因(報酬) によって主要な欲求を充足するタイプであり、組織と仕事は明確に 区別されず、組織から課される業務が仕事となる。したがって、会社からの評価とその反映である昇進・昇格、金銭的報酬をより高い水準で求め、組織の為に最大限貢献しようとする。それらが生きがい、働き甲斐となる。この場合、選別主義は、組織人の動機付けになると説明する。

一方の「仕事人」は、所属組織よりも自分の専門とする仕事に対して一体化し、仕事を通して獲得されるものによって主要な欲求を充足するタイプである。したがって、「組織は仕事をするための場」であり、組織の中での評価や地位には 組織人ほど執着しない。生きがいは、仕事ならびに仕事を通して得られる 有形無形の報酬、たとえば自分の仕事に対する社内の評価や社外の ライバルおよび顧客の評価、あるいは自分自身に対する市場価値の向上により、 高次の欲求を満たすことができる。そのため、選別主義はさほど有効でないこととなる。

第 2 に、そもそも、選別が可能かどうかを問題とする。企業が描く人材ビジョンは、環境の変化が緩やかな時代には望ましい人材像を描くことができ、企業にとっての必要な人材は選別主義によって妥当性をもつことができた。それは工業化社会での妥当性であり、ポスト工業化社会では、創造性・革新性・想像力・勘やひらめき、変化への適応力といった資質は選別が困難であると指摘する。

最近の、コンピテンシー評価は、結果よりも行動を重視する傾向であり、プロセスを可視化しようとするが、 成果を挙げる方法が確立できていない創造的・革新的な仕事や個性が要求される仕事には適用しにくいとする。また、サービスに対しては、マニュアル化された安価なサービスが普及する 一方、それとは対照的に真心のこもった人間的なサービスが求められ、そのような場合も 行動評価の限界があると指摘する。

また、360 度評価(多面評価) については、数値化の問題点、「いいかげん」な評価、人気投票になる危険性を指摘している。

第 3 に、プロセス評価の弊害・危険性の問題をあげる。

日本企業の評価制度は、個人の意欲や態度といった内面を重視するところに特徴があり、

それが結果よりもプロセスを重視する考え方にもつながる。しかし、プロセスを重視するということは、従業員にとって優しくもなるし、厳しくもなるということである。たとえ成果があがらなくても、きちっとしたプロセスを踏んで仕事をしていれば評価するのかかりに成果をあげても、プロセスが模範的でなければ評価しないのか、後者であれば従業員には、プロセスも模範的であること、結果もあげることの両方が要求される。特に問題となるのは、そのプロセスが、成果につながる具体的なプロセスではなく、意欲や態度と言ったことであってはならないのであり、プロセスがもし、情意・態度をもってプロセスとすることは、あいまいで抽象的であるという点で弊害があると主張する。

(3) 選別主義にかわるものとして、適応主義の提案

太田肇 [2008] は、ここまでの議論を踏まえ、選別主義に代わるものとして、適応主義を提案する。その特徴としての考え方は次である。

最終的に価値をもたらすところ、それに近いところで評価される

評価は流動的で、多元的である・・・「評判」をつかみ、人事に反映させる

従業員が働く現場に足を運んで、関係者の声に耳を傾ける

仕事の内容や貢献度などの客観的な情報を可能な限り開示する

昇進や配属を決める際は、委員会方式とし、より質の高い評判を形成し、人事に反映させる

ここでのキーワードは、「評判」である。この「評判」を形成するために、～を提案している。いずれも、より高い質の「評判」を形成し、人事に反映させるシステム「適応主義」を求めるのであるが、それは実は、日本で自主的に行われていたと結んでいる。

(4) 職務給の検討

太田肇 [2008] は、職務給についてもとりあげ、議論する。

まず、職務給の失敗を論ずる。そもそも職務の割り当ては、企業側の人材需要によって左右されるのであり、個の責任ではない。欧米のように流動的な労働市場では選択の幅が広がるが、日本の場合は、能力を高めてもそれにより高い職務について報われるとは限らない。まして、日本の労働市場は閉鎖的で、企業に高い雇用保障が求められる企業社会では、職務にあわせて人を採用することができない。こうして職務給制度は無理があることになる。そこで、どのような職務につこうが、同じ能力があると評価されると、同等の処遇を受けることができる職能資格制度が採用されたのである。

続いて、職能資格制度の問題点を2点指摘する。

潜在的能力を基準とするため、年功的運用に陥りやすい、また、主観の裁量も入りやすいとされる

顧客と市場のニーズにより職務が多様化し、流動化し、かつ、成果に格差が発生する社会において、与えられた職能要件を満たせるかどうかで決まる静態的な処遇方法との間

にミスマッチが生じることから「悪平等」という不満も出てくる

そこで、最近では、成果主義と、再び職務主義への流れがあると指摘する。即ち、

成果で差をつける。月給でつけずに賞与でつける

欧米的に、個人個人に職務記述書を作成し、それをどれだけこなしたかで評価するという特徴である。

しかし、労働市場の未成熟と企業の雇用保障に対する厳しい責任は、かつて職務給の導入を妨げた要因であり、これらはいまだに変化していない。

また、そもそも職務給は、機械のように均質な製品を低コストで、規模の経済性を発揮しながら、効率的に生産することが志向される組織に適している。やはり、ポスト工業化社会には適さないと断ずる。職能資格制度も、職務主義も、選別主義を前提としているといえるためである。

(5) 日本型「草の根的実力主義」の提案

太田肇〔2008〕は、加護野忠男らの研究をとりあげ、戦前の日本企業ではある種の実力主義が広く根付いていたと指摘する。形式は年功でも実力主義であった。機械的組織か有機的組織化かといえば、有機的組織で、仕事の割り振りや進め方、人事も柔軟性に富んでいた。若くて役職についていなくても、能力と意欲のある者には、重要な仕事が任せられた。その結果、よい評判が生まれ、「あの人は役職につけてもよいのではないか」となって、実力あるものが昇進してゆくのも自然な形であった。

このように、かつての日本企業の職場に自生していたこのような実力主義を、「草の根的実力主義」と呼ぶ。

日々の仕事の中で個人個人の実力が発揮され、だんだんと重要な仕事を与えられていくのである。そして、意欲と実力を認められた者は、「の仕事をやりたい」と強く要求すれば、できる限りその意思を尊重しようとする雰囲気があったとする。

歴史的には、このような自生的システムは、派閥や学閥、情実といったものに左右される不条理な部分もあり、客観的な合理性・公平性を追求する近代的な人事制度に取って代わられる余地があったため、1970年代後半を中心として、職能資格制度が普及すると説明する。

新しい提案を要約する。

人事異動には、人材の質、能力が重視される人事異動と、主に負担が問題となる人事異動とがあることを認める。前者には、社内F Aや役職公募制により選択権を確保する。後者には、金銭その他のインセンティブを用いて、一種の市場メカニズムを働かせる。インセンティブは直接の金銭でなく、ポイント制を提案する。

仕事は、個人の成果が明確で、それを金銭的に評価できる仕事と、そうでない仕事に分ける。前者には、最低限の所得を保障し、その上でできるだけ客観的基準を用いた成果主義を導入する。後者には、2：6：2の法則により、上下の例外に対し、特別扱いをする成果

主義を導入する。それはむしろ、1:8:1でも良いとする。

上位は、「特別に優秀、もしくは大きな貢献をしている」である。

下位は、「能力が不足しているか、ほとんど貢献していない」である。

中位は、差をつけない。評価してフィードバックはする。

(6) 金銭から承認へ

太田肇[2008]は、金銭的な動機付けは、「経済人」に有効であるが、「社会人」は、自己実現をめざすと言い、しかし、とくに日本人は、その自己実現も、承認をもとめている「承認人」なのであるという人間像をもって説明する。

成果主義は金銭で報いるが、それが動機づけに有効であるのは、金銭に価値を置き、金銭によって動機づけられる「経済人」だけである。成果主義は、成果が正しく報酬に反映されない場合があるにもかかわらず、「成果主義」の看板を掲げるため、誤ったメッセージを送り、それが従業員の不満にすらなる。成果主義が暗黙の前提としている人間観と日本における現実の人間像にズレがあるというのである。

日本のように経済面で豊かになった社会では金銭そのものから社会的欲求をもとめる「社会人」や、自己実現を求める「自己実現人」という表現を使いつつも、本質は「承認人」であるとする。即ち、承認を重視し、承認欲求によって動機づけられる人間像である。

太田肇[2008]は、このような人間像に基づき、「日常の承認」と「キャリアの承認」をとりあげる。「日常の承認」は、職場における周囲からの称賛や感謝、あるいは個性を認められることなど、短期的なコミュニケーションによる承認であり、効果も一般的には長続きしない。「キャリアの承認」は、出世やキャリアアップ、名誉や名声など、長期的に獲得されるものであり、恩恵も長続きする。ある面、このような「承認人」を前提として、大部屋制度が伝統的に取られてきたのは、人間像と適合していたと言える。

承認を表す上で、表彰制度は有効で、高い業績をあげた者・チームにその栄誉をたたえる顕彰型 地道に努力をしたり、陰で組織を支えたりしている者・チームに対しその努力や貢献をたたえ、奨励する表彰を与える奨励型 人間関係を良くしたり、細かな心遣いやちょっとした工夫などを対象とした比較的軽い表彰を与える人間関係型を提案している。キャリアの承認では、専門分野で実績を上げたり、キャリア形成を支援する他、外の世界で認められるような機会を与え、これを支援すること、そのためには、自分の名を出して仕事することなどを推奨している。

(7) 組織と個人の関係・・・伝統的組織とインフラ型組織

最後に太田肇[2008]は、組織と個人の間を論じている。

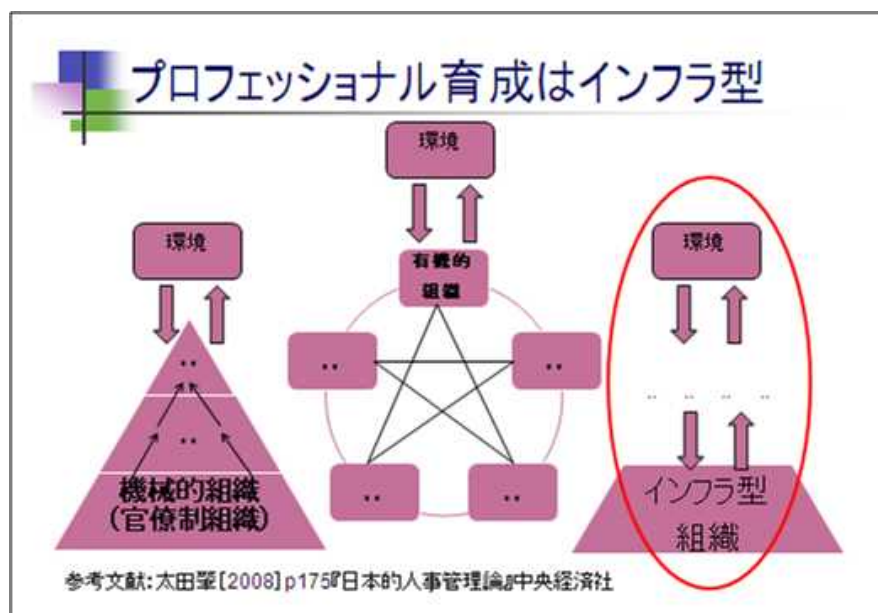
まず、時代の変化を「組織人」から「仕事人」への変化にとらえ、組織の統合のありかたとして、「直接統合」と「間接統合」をとりあげる。「直接統合」は、個人は組織の一員として、組織の目的を仕事上の目的として受け入れ、その達成に向けて努力する。即ち、

企業が環境からの要求を組織全体で受け止め、組織的に適応する。これは「組織人」が前提とされる。

これに対する「仕事人」は、組織の一員でありながら自分の仕事上の目的を第一に考え、仕事で成果をあげることによって組織内外から有形無形の報酬を得ようとする。この場合は、組織への一体化を求めることが、専門の仕事に専念する上でかえってマイナスとなる場合もあると指摘する。そして経営者は実際、そのような専門能力の発揮を優先する場合もあるとする。たとえば「どこにも存在しないオリジナルな製品を開発する」や「業界ナンバーワンの技術をめざす」ことを優先し、そのためには必ずしも企業と従業員の目的を一致させることを求めないというケースである。「間接統合」は、このような「仕事人」が環境からの要求を直接受け止め自らの目的を追求しながら組織の協働に参加する関係となる。即ち、組織と個人の双方が外部にある市場や顧客、社会の誘導を媒介に統合される、言い換えると緩やかな統合のモデルであると言える。そしてむしろ専門的な仕事をさせる組織ほど、間接型統合が望ましいと結論付けている。

さらに、太田肇[2008]はあるべき組織について言及するあるべき組織を検討する上で、機械的組織、有機的組織、インフラ型組織について説明をする(図表3-13)。

図表 3-13 機械的組織、有機的組織、インフラ型組織⁵



機械的組織は、官僚制組織に向き、上下関係を重んじ、権限と原則、書類の重視、規則にもとづく職務執行と職務執行するための教育訓練の実施を特徴とみることができる。これに対し、有機的組織は、上下関係と言う垂直の関係よりも水平方向の関係やコミュニケ

⁵太田肇 [2008] p175 より筆者作成

ーションが重視され、個人の仕事は他者との相互作用によって調整される、文字通り有機的な柔軟な組織をいう。しかし、有機的組織は二面性があり、個人の能力を最大に発揮させる民主的な顔と、個人の権利や自律性を束縛する全体主義的な顔があるとする。それは、何かと言うと、権限と責任に対する柔軟性が、逆に無際限無定量のコミットメントの要求となる場合があるということである。有機的組織でも、組織人としての前提となっているからこのような問題が発生すると指摘する。

これらに対し、「インフラ型組織」は、仕事をするための場所であり、資金、情報、ブランド、人的サポートなど一種の「インフラ」を提供することを役割とする。組織人より仕事人としての性格が強い専門的職種の従事者は、インフラ方組織を受け入れゆくのであり、日本の伝統的組織には元来このような機能があったと主張している。

(8) 太田肇 [2008] による総括

ひとつは、日本的経営における「あいまいさ」の再評価である。

これからの時代は提携、仕事や答えの明白な仕事は、機械や情報システムに取って代わられる。残された仕事は、新しい価値への創造にしても、異常への対処にしても、あるいは対人的な交渉やサービスにしても、決まったプロセスや基準が無く、あいまいである。そこで求められる能力や資質、たとえば創造性、洞察力、判断力、勘やひらめき、感性、適応力などもまた、あいまいである。

あいまいの中から、そのような能力やアウトプットが生まれるともいえる。

あいまいさは、従業員の動機づけにも反映されているとする。時代が工業化社会からポスト工業化社会へと変化している中、多様化する顧客ニーズに応えるために求められるのは、画一的な能力ではなく、独創性、フィーリング、ホスピタリティといった定性的でつかみどころのない価値、金銭的に評価しづらい価値であると重ねる。

そこで、あいまいさを生かすシステムとして、徒弟制型のOJTを提案する。それはいわゆる暗黙知の伝承にも有効であるが、「汎用性のある特殊能力」の獲得という今後目指すべき能力開発の方向性とも一致するとする。

あいまいさが、ポスト工業化社会に求められるマネジメントと調和するためには、

ルールによる権利保障 個人の権利の保障、「公」による「私」の圧迫を防ぐ、「対人関係における人権侵害からも守られる」

組織のオープン化

給与は衛生要因であり、動機付けにならない。これまでは、組織や社会のあらゆる構成員が自己を過大評価し、あるいは自分なりの基準で満足しているので、結果的に組織や社会の平和・安寧が保たれていたとも言える。

「成果に正しく報いる成果主義には大賛成だ。問題はお金でしか報いようとせず、しかも誤った報い方をする制度にある。」(筆者一部要約)とあとがきに結んでいる。

(9) 3項からの知見

太田肇[2008]の基本認識も、日本は「成果実力を反映しない年功制」から「職能等級制度」「成果主義」「職務給」などを通じて成果実力を反映しようと模索してきたが、そのような制度改革は「成果」が見られず、どの企業も今も「模索」状態であるというものである。太田肇[2008]の結論は、振り返ると「年功制」と言われていたころの制度は、形式は「年功」でも、「実力主義」であるというものであった。そして機械的組織か有機的組織かどうかといえば、有機的組織で、仕事の割り振りや進め方、人事も柔軟であったとしている。若くて役職者でなくとも、能力と意欲があれば、重要な仕事を担当していたと。しかし、周囲の「承認」の上で昇進していたという。そのために、「日本の人事制度の良さ」として「あいまいさ」を生かし、「評判」を聞き入れ「希望」を聞き入れることを推奨している。

ここでの人間像を「承認人」としているが、この視点はSJ社も反映させるべきである。また、端的には、「納得性」の中味を深めることで、本項で得た知見を活用したい。特に、コンピテンシーに関しても、「仕事人」で表現される「プロフェッショナルな人材」に対するプロセス可視化の取り組みは、成果を挙げる方法が確立できていない創造的・革新的な仕事や個性が要求される仕事には適用しにくいとの指摘があり、また、サービスに対しても、マニュアル化された安価なサービスが普及する一方、それとは対照的に真心のこもった人間的なサービスが求められ、そのような場合も行動評価の限界があると指摘しており、プロフェッショナルな人材に関しては、この指摘は重々留意するべきと考える。

4項 松本順市[2003]『成果主義人事制度をつくる』

次に、「成果主義」について整理するため、松本順市[2003]『成果主義人事制度をつくる』をとりあげ、知見をまとめる。松本順市[2003]は、良い人事制度については、次のように端的に表現している。

社員をやる気にさせる 社員がどんどん成長する

結果としてすばらしい業績をあげる

そして、成果主義を成功させるポイントを次のように提示している。

1)期待成果を明確にする そのレベルとして、現在の最高の人の実績～現在の最低の人の実績を5点区分で表現する

2)重要業務(コンピテンシー)業務の現場での実施度合いをあてはめる

その実施状況であれば、何点と決める

3)知識・技術を評価する

4)勤務態度を評価する

知識・技術の評価については、5段階の評価基準を提案している(図表3-14)

確かに、やる気にさせるには、わかりやすい、ということが不可欠と考える。これは人事制度が、「難しいから役に立たない」という一般論を翻せば、「簡単だから役に立つ」ということに通じる。

図表 3-14 松本氏 5段階評価基準

- | | |
|---|--|
| 5 | 業務を実施するために必要な知識・技術は、すべて持っており、職場全体に広げようとしていた |
| 4 | 応用的な知識・技術もかなり持っており、他の社員に対しても、わかりやすく教えることができた |
| 3 | 基本的な知識・技術は、ほぼ身につけており、業務は一人で実施していた |
| 2 | 最低限の知識・技術は持っているが、業務実施にはしばしば支援・援助を必要としていた |
| 1 | 知識・技術が不足しており、身につけようとする意欲も見えなかった |

最後に松本順市[2003]は、成果主義は、社長が考えていることを次のように明確にするべきという。「成果主義人事制度の導入は、処遇に差が出ることも事実です。しかし、処遇に差をつけることが目的ではありません。成果を上げた社員は、成果をあげるやりかたをしています。従って、成果を上げたやりかた、方法を明らかにする必要がある。そして、成果が上がらない場合は、そのやり方を学んで実践していただく。全員が高い成果を上げ、全社員が高い処遇を受けられた時、結果として、わが社は、ますます成長してゆくのです。」

また、わかりやすい人事制度として、「期待人材像（人材ビジョン）」「評価制度＝育成制度」「報酬制度」の3点セットを推奨している。

以上の内容は、人事制度の骨子をまとめるうえで、反映させてゆくと共に「わかりやすい人事制度を構築する」ためには、（専門的なコンサルタントに依頼するのではなく）「手作りで」策定できるのではないか、という考えに導かれた。

5項 相原孝夫[2002]『コンピテンシー活用の実際』

相原孝夫[2002]は、コンピテンシーの概念について次のように定義している。

「コンピテンシーはパフォーマンスの向上に結びつくプロセス」である。

これは、企業の実務家から考えて、企業にとって最終的には利潤を上げるために「一人一人のパフォーマンスを向上させる」⁶という目的から逆算してこのように定義するべきとしている。さらに、育成と言う観点から最終的にはコンピテンシーは「それぞれの仕事において高いパフォーマンスに結びつく行動」としている。

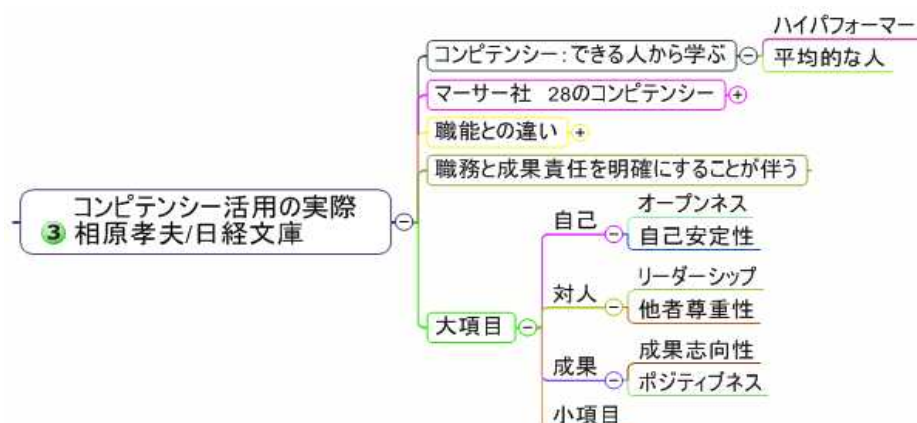
そして、コンピテンシーを理解するうえでは、「これはコンピテンシーである、これはコンピテンシーではない」と悩むのではなく、それを見ただけでどんなことを指すのか、何らかの行動として表れるところを捉えて記述できれば、それがコンピテンシーになると論じている。重要なことは、それが観察、測定でき、模倣できるか否かであると強調する。

ここから、コンピテンシーの考え方は、シンプルに表現すれば「できる人から学ぶ」という一言に尽きる。そして、コンピテンシーを明らかにし、「できる人（ハイパフォーマー）」と「平均的な人」の違いの比較することを通じてハイパフォーマーから学ぶことの実例を示して説明している。

⁶相原孝夫[2002]p11

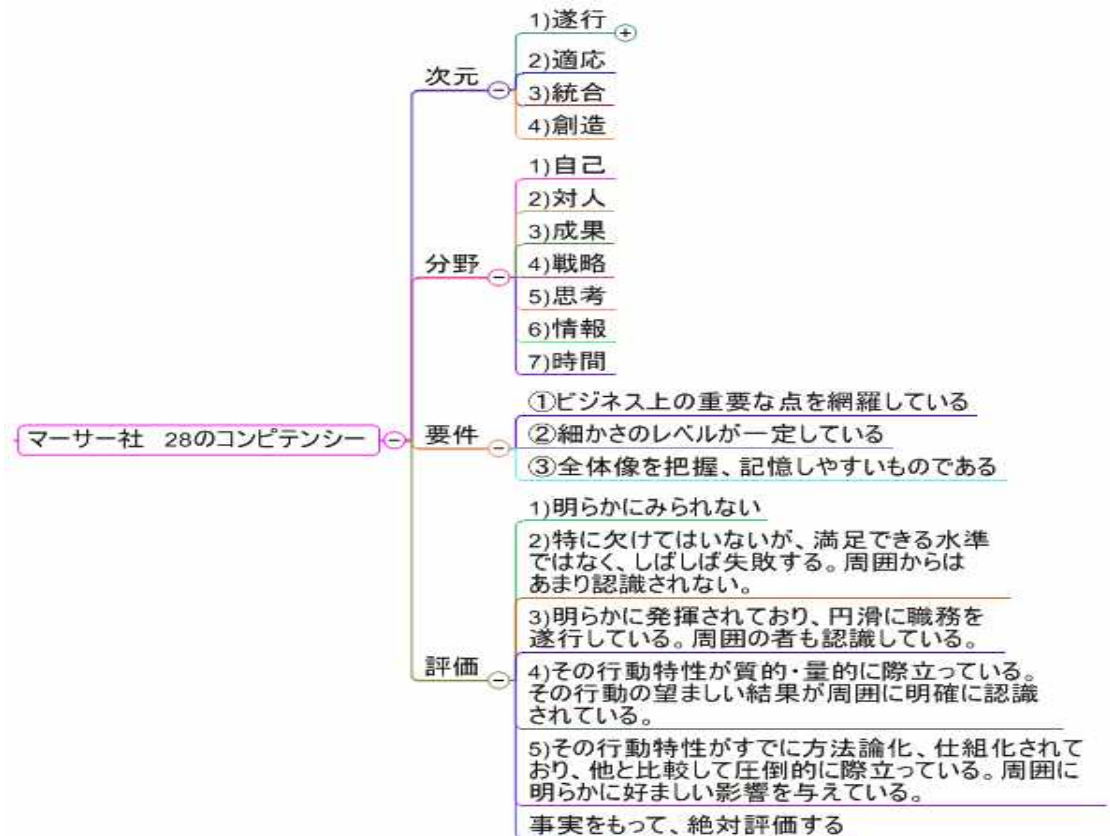
コンピテンシーモデルの具体的例には、マーサー社の保有する 28 のコンピテンシーを紹介し、職能との違いや職務と成果責任を明確にすることが伴うことを論じている。コンピテンシーモデル導入事例としては、事例企業に即して、図表に示すように、大項目として「自己」「対人」「成果」の三つ、中項目として各二つ、それぞれに行動事例を三つずつ示す構造となっている（図表 3-15 ）。

図表 3-15 コンピテンシー活用のポイント



マーサー社のコンピテンシーモデルでは、（図表 3-16）に示すように、4 つの次元×7 つの分野 = 28 のカテゴリーという構成になっている。ここで参考になるのは、「要件」と「評価」の内容である。

図表 3-16 マーサー社のコンピテンシー概要



本項の知見をまとめる。

コンピテンシーモデルの「要件」では、ビジネス上の重要な点を網羅している 細かさのレベルが一定している 全体像を把握、記憶しやすいものであるとしている。このことは、本研究を含めコンピテンシーモデル構築の留意点としたい。

特にコンピテンシーの定義の問題では、「力」「性」「できる」「行動をする」といった表現により該当する、しないの議論はせず、それを見ただけでどんなことを指すのか、何らかの行動として表れるところを捉えて記述できれば、それがコンピテンシーになると考えることにする。重要なことは、それが観察、測定でき、模倣できるか否かであり、コンピテンシーの考え方は、シンプルに表現すれば「できる人から学ぶ」という一言に尽きることだと理解した。

「評価」では、事実をもって、絶対評価することに留意する。常に、「高業績をあげるためには」という視点をはずさないようにし、内容は、現場感、臨場感のある実践的なものにして、それぐらい具体的に「高業績」を定義し、高業績者の特性を抽出できるかがポイントとなると理解した。

6項 桑畑英紀 [2003] 『360 度フィードバックで強い組織をつくる』

1 項で述べたように、避けられないテーマの検討として、多面評価即ち 360 度評価に関し、桑畑英紀[2003]を取り上げる。

(1) 概要

360 度評価は、有効であるが、組織風土にあう、あわないがあり、目的と運用で留意するべきことがある。

まず、360 度評価は、人事評価ではなく、フィードバック、即ち「自己を映し出す鏡」と考えるべきであり、結果に対するオーナーシップは本人にするべきであるということ。

この評価を成功させる必要なポイントは

あるべき人材像の明確化

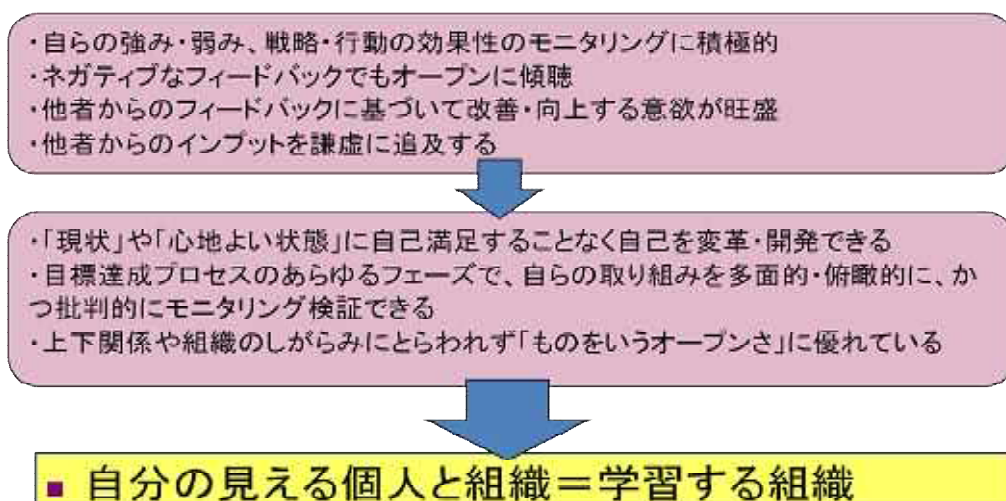
360 度評価の結果のフィードバック

双方向のコミュニケーションを基調とするフィードバックの場 の設定

である。そもそも、360 度評価は、人事管理上の必要性から求められており、「上から下」だけの評価の限界を受け止め、解決しようとする試みである。また、組織構造が、ネットワーク型組織へと進化することにより、人材育成では、より多面評価が必要となってきた。それは、人材が、相互触発的、創発的な職務行動が求められるからである。

そこで、人材開発に主体性を持たせる上では効果があり、こうしてみると、フィードバックに富んだ組織は強い、ということが言える。360 度評価を成功させるためのポイントをまとめてみた (図表 3-17)。

図表 3-17 360 度評価を成功させるためのポイント



こうして、360 度評価は、学習する組織をめざすところとなる。学習する組織では、個々のメンバーが相互に、フォーマルまたはインフォーマルなフィードバックをし合っている。お互いにお互いを鏡として役立てることによって、自らの日々の行動を振り返り、学習し

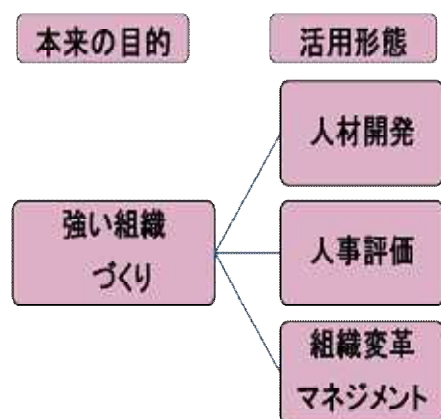
ようとしている。

結果そのものの善し悪しではなく、前回と今回の結果比較から、その間の自己変革・自己開発の努力や具体的取り組みの内容と効果性を吟味する。

「自らが見えていなかった」ことで堕ちてゆくことをしない。

このような特徴をもった 360 度評価は、(図表 3-18) 本来の目的は「強い組織づくり」であり、活用形態には、人材開発 人事評価 組織変革のマネジメントがありうる。

図表 3-18 360 度評価の本来の目的と活用形態



最後に、360 度評価を実施する場合の対象と留意点を (図表 3-19) にまとめておく。

図表 3-19 360 度評価を実施する場合の対象と留意点

対象者	目的・対象	留意点
経営層・管理職のみ	リーダー層の育成、リーダーシップの開発	リーダーの人材特性を明確化 経営層と管理職は別にする
経営層のみ	後継者育成	リーダーの人材特性を明確化
経営層・管理職・一般層すべて	コアバリューとしての人材特性 職務遂行者としての要素	一般層は、部下がいないため 完全なフィードバックにならない
管理職・一般層のみ あるいは管理職のみ	同上	経営層だけがはずれることは、 納得性に欠きやすい
一般職のみ	人材特性に加え、顧客からのフィードバック	一般層は、部下がいないため 完全なフィードバックにならない 納得性に欠きやすい

人は元来、忌憚のないフィードバックを与えたり、それを真摯に受けとめたりすることは上手ではない。そのような心理的な脅威や抵抗感を払しょくし、安心感を確保できるか⇒組織内の相互信頼



1. 目的: 強い組織づくり
2. 匿名性・機密性
3. 自己開発のプロセス
4. コアバリューの明確化
5. 実施プロセスへの参画

(2) 360 度評価から得た知見は、次である。

実施する場合のポイントを（図表 3-20）にまとめた。

どのような情報を・・・知識・スキル・能力・行動特性の実践頻度・発揮の度合いを、誰に評価させるか・・・上司と事務局で相談して評価者を決める。

上司・部下・同僚・他部署関係者から、記名式で回答を得る。フィードバックは匿名で、データ化するか、言葉を変える工夫をする。

また、フィードバックは、その効果を高めるため、自由記入欄を設けるとよい。

図表 3-20 360 度評価を実施する場合の対象と評価者の選定

誰に	メリット	留意点	何を	実践頻度	質
本人	職務行動をよく知っている人を選択	恣意性	知識・スキル・能力	難易度-3/ 発揮の度合い	難易度-4/ 幅や高度さ
事務局	客観性	知らない人が選ばれ	行動特性	難易度-1/ 事実観察結果	難易度-2/ 効果性や質
上司	よくわかって いる				

(3) 360 度評価の本研究での取り扱い

結論から述べると、現時点では時期尚早であり、360 度評価は行わない。しかし、その有効性から「強い組織をつくる」という目的に向かい、別の時期には、導入に踏み切りたい。

その理由及び考え方を述べる。

コンピテンシーを人材育成のために見えるようにする上で、360 度評価は、目的をしっかりと共有した上で、一定の効果が期待できる。特に、（図表 3-17）で示した「学習する組織」は、あるべき姿であり、適合すると考える。即ち、オープンな組織風土と、自分によくない情報であったとしても、フィードバックを求める風土があってこそ、その効果が発揮できると理解した。

一方、SJ 社は、このような組織風土とは格段の開きがある。これまで SJ 社について述べてきたとおり、結果のみに偏重しながら、その結果を報酬に返し、成果について明確にするためのプロセスが不足し、「納得性」や社員が成果を出すための組織・上司の役割については、会社としての指導不足を否認しない。まずは、成果を明確にし、目標を達成するためのプロセスを明確にし、人材育成と上司の人材マネジメントの役割を明確にしながら、組織風土を変革してゆくことが先決である。

そこで、本研究においては、360 度評価の意義を認めるが、評価を行う場合は、これまでの評価制度と同様に、多面でなく、自己評価と上司評価によってのみ行うこととする。

しかし、本項での検討により得た知見を踏まえると、コンピテンシーモデル導入と共に、上司だけの評価での限界が問題として浮かび上がることは想定できる。今回が契機に、よりオープンな組織土壌づくり、プロフェッショナルとしてのフィードバックを求める風土づくりはスタートしたい。とくに、「多面的な鏡に映してみる」といコンセプトは、コンピテンシー評価シートそのものが、そのようにして自己を鏡に映し出す役割であると、社内に理解を共有してゆくことにする

3節 先行研究から得た知見の総合とコンピテンシー開発モデル構築の理論仮説

ここで、先行研究からの知見を総合する形で、SJ 社コンピテンシー開発モデル構築の理論仮説を立てておくこととする。

- (1) ビジネスモデル転換のためには、人材育成は重要成功要因の要である。
- (2) 人材育成は、人材マネジメントの骨子（目的と基本的な考え方）を明確にする。人材マネジメントの骨子は、人材ビジョンと会社が目指す成果と、人材育成に関する基本方針である。
- (3) 人材マネジメントは、本章の知見として（それは SJ 社自身の反省として）競争市場において優位性を確立する上で、「成果主義」は基本となる。しかし、SJ 社の「成果主義」（成果を重視し、成果を持って評価し、成果をあげてゆこうとするという意味）の弊害は、結果に偏り、プロセスの共有化や人材が育成できないことであったと考える。また、SJ 社の過去の能力主義による人材育成は、OFF-JT を中心とした能力開発を行うが、問題として、人材育成とその人材が生み出す「成果」という結果との結びつきを確認することが難しいことがあった。しかし、「成果主義」と「人材育成」は両立する。そして両立のためには、コンピテンシーモデルを導入することが有効である。コンピテンシーモデルの導入は、人材育成の観点から、コンピテンシー開発モデルを構築する中に位置づける。
- (4) コンピテンシー開発モデルは、成果を明確にし、目標を明確にし、目標を達成するためのプロセスと位置づけるコンピテンシーを明確にし、言わばこれらを「見える化」し、人材像を具体化することで構築できるのであり、人材育成は OJT と Off-JT を総合した形で実現する。
- (5) そして「成果」は短期的な成果と長期的な成果、従業員一人一人の成果と組織の成果をバランスさせて位置づけることに留意する。そのためには、SJ 社が導入してきた戦略・成果管理制度にある戦略マップと業務連鎖をもって成果のイメージを共有できる。
- (6) 業務連鎖の中でコンピテンシーを明確にしたものがコンピテンシーモデルであり、その

ポイントは、期待する「成果」を明確にし、「活用」を明確にし、成果・活用に連続する形で「育成」に留意しながら、明確にする。「コンピテンシー」についてはSJ社としての定義を行い、「成果」「活用」「育成」の視点で広くとらえる。

(7) 業務連鎖によれば、コンピテンシーモデルは、「専門」に従って分化する。さらに管理職のマネジメントに関するコンピテンシーが存在する。また、共通するコンピテンシーがあり、これらの位置づけと整理が課題となる。

(8) 人材マネジメントとコンピテンシーモデルを導入したコンピテンシー開発モデルの構築は、「人事制度」そのものとなるが、人事制度は、わかりやすい人事制度であることが要であり、一人一人が成果を上げるとともに成長を実感できる制度であるべき。 そのためには、

「期待人材像（人材ビジョン）」

「評価制度＝育成制度」

「報酬制度」

の3点セットで構成することが良い。

4章 研究の枠組みと方法

1 節 研究の範囲と枠組み

1項 研究の範囲

本研究は、SJ 社が成果を上げるための事業戦略と直結した人材育成を対象とする。人材育成は大きく、マネジメントスキルと専門スキルの観点があるが、本研究では、専門スキルをとりあげる。さらに、専門スキルを技術系、営業系、管理系と区分し、技術系と営業系の専門スキルをとりあげる。この段階では「スキル」と表現しているが、第 6 章では概念の整理を試みる。

2項 研究の枠組み

先行研究では、大嶋論文を、SJ 社でその研究成果を共有する視点で検討し、自社の変革課題を確認した。加えて企業における人材育成の骨子、コンピテンシーモデル構築に関しての理論的な検討を行った。これらの知見を総合する形で、3 章末でコンピテンシー開発モデル構築の「理論仮説」を述べた。これを検証する位置付けで、第 5 章での事例研究を行う。さらにこの事例研究による知見を「実践仮説」とし、「実践」の場として、SJ 社の人材育成のモデル構築を行う。

2 節 方法

1項 事例研究の検討

事例研究として、武田薬品工業株式会社と、株式会社京葉ガスにおけるコンピテンシーモデル導入と実際について取り上げる。武田薬品工業株式会社は文献により、株式会社京葉ガスはヒアリングを実施する。

2項 モデルの構築と有効性の検証

先行研究と事例研究の知見から、仮説的に SJ 社におけるコンピテンシーモデルを構築する。同時に、SJ 社の能力開発シートを通じた、SJ 社従業員のヒアリングから、これをコンピテンシーモデルに反映させる。この過程において、人材育成ロードマップを作成してゆき、人材育成開発のロードマップとする。そして、仮説的に設計したコンピテンシーモデルについては、自己評価・上司評価を実施することで、有効性を検証する。その際、「わかりやすさ」「自社への適合性」を視点とする。

5章 事例研究と検証

1 節 武田薬品工業株式会社

1項 武田薬品工業株式会社の概要

武田薬品工業株式会社（以下、武田薬品）の概要は、同社ホームページで次のように紹介されている(図表5-1)。

図表 5-1 武田薬品工業株式会社概要

武田薬品工業株式会社（タケダ）は、研究開発型の日本発の世界的製薬企業として、経営哲学であるタケダイズム（誠実＝公正・正直・不屈）を事業運営の根幹に据え、「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」ことを目指した事業活動を行っています。タケダが創製した医薬品は、現在、世界約90ヶ国で販売されています。

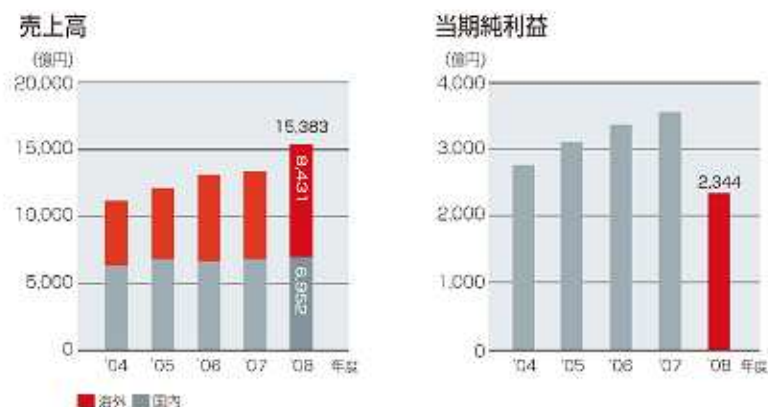
創業	1781年	資本金	635億円
設立	1925年	従業員	19,362人

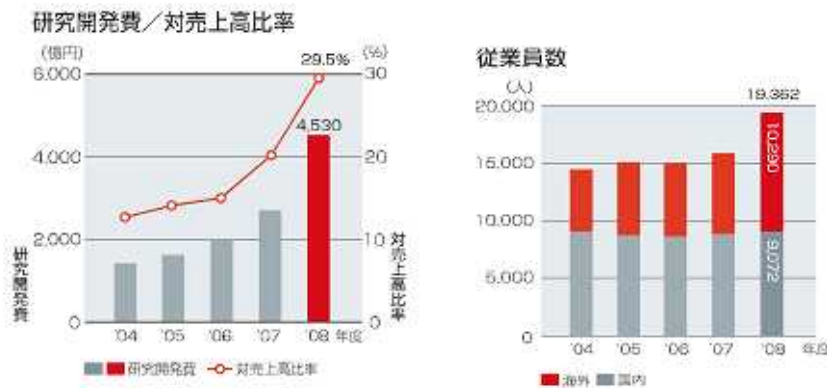
（武田薬品：概要 2009.3月現在）

続いて、武田薬品の売上高、当期純利益、研究開発費／売上高比率、従業員数の直近5年間の推移を示す（図表5-2）。売上高は5年間で、1.1兆円 1.5兆円に増収、当期利益は、やや減益して2344億円。これは、前年に合併した企業の開発費の処理が1500億円影響しており、実質は増益と見られる。製薬会社の特徴である研究開発費は、1500億円から4500億円に増加しており、従業員数も、15000人から19362人に増加している。

2007年に売上高で100億ドルとなり、世界における製薬メーカーで「100億ドルクラブ」上位18位に入り、なおも成長を続けていることになる。

図表 5-2 武田薬品工業株式会社財務数値(売上高、当期純利益、売上高研究開発費率、従業員数)





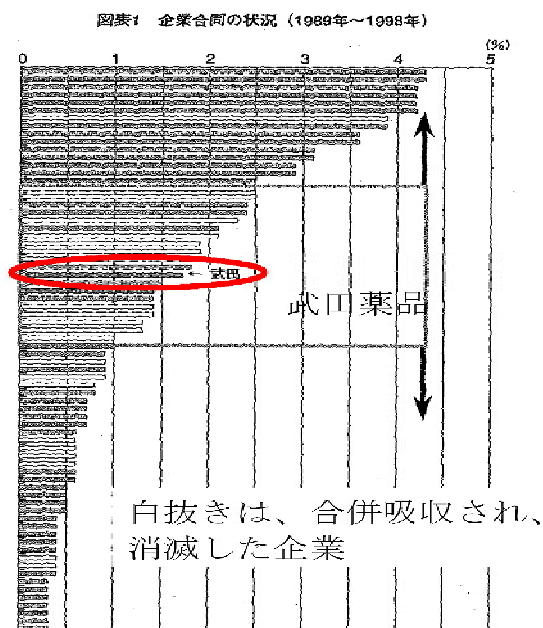
2項 武田薬品における成果主義、コンピテンシーモデル

本項では、文献：柳下公一 [2005] 『武田「成果主義」の成功法則』により、武田薬品の成果主義、コンピテンシーモデルについて概要を述べる。柳下公一氏は、当時武田薬品の人事制度改革を人事部長として陣頭指揮をとり、推進しただけに、モデルケースとしての確に把握できると考える。

(1) 武田薬品の「変革の着手」

(図表5-3) は、1989年～1998年の10年間の、世界の製薬会社の売上規模グラフと企業合併吸収の状況であるが、ここからの「現状認識」が「変革の着手」のきっかけとなっている。

図表 5-3 世界における製薬会社規模と合併の状況(1989 年～1998 年)



(出所：柳下公一 [2005] 『武田「成果主義」の成功法則』 日経ビジネス人文庫 p33)

横軸は世界の市場のシェアで、白抜きは、合併吸収され、消滅した企業である。世界のベスト6が各4%のシェアを有している。当時世界の中での武田薬品の位置づけは、シェアは2%未満で、上から第27位であり、丁度中央で、合併して大きくなるか、吸収されるかの「草刈り場」とであると認識した。従って、武田薬品は「生き残りをかけて」変革に着手したと言える。

(2) 武田薬品工業 変革の方向性と人事制度改革

93年に武田國男社長は就任時、「変わらなければならない」と、トップの危機感を示した。国内業績は、1位で順調な中、世界の強豪に互角に戦える企業にすることを目標に掲げた。危機感を示すひとつの数字は、欧米巨大製薬企業の研究開発費は武田薬品の3～4倍（当時）というものである。そこで、経営課題として、国際化 経営のブラックボックスをなくす 社会貢献とコンプライアンス 環境問題 成果主義 成果に公正に、を掲げた。

こと、人事制度については、当時の状況では、わかりにくい組織、わかりにくい人事ということが伝えられている。経営方針がスローガンに終わり、個人の業績尺度は不明確である一方、仲間内での協力体制は強固である。従って「いま」には満足。しかし、問題は山積みである。この状況は、成果を出すための本質的な議論ができる風土ではないと認識している。そこで、成果主義人事制度の構築の過程で解決してゆこうと考えたとのことである。

これに対し、当然、会社の変革方針には、反発が見られたという。そのため、組織変革は、まずトップから着手するものとし、時間をかけて組織変革と人事制度改革とを連動させ、時間をかけながら連続して行っていくことになる。

このような組織改革・人事制度改革のポイントは、次である。

本社機能の簡素化と機能強化 コア機能は何かを徹底吟味・・・組織変革と同時

「共同体」から「機能体」への変革

目標管理を「上」が率先して導入、経営改革の推進

権限の明確化

取締役とコーポレートオフィサーの役割と責任、解任の基準を明確化

そして社員の成果責任を明確化

そのためには、透明性の高い人事制度と成果重視の報酬体系

その柱として、コンピテンシーベースの職務評価制度

これらを掲げ、5年かけて制度改革を推進した。それから10年、改善を重ね続けている。

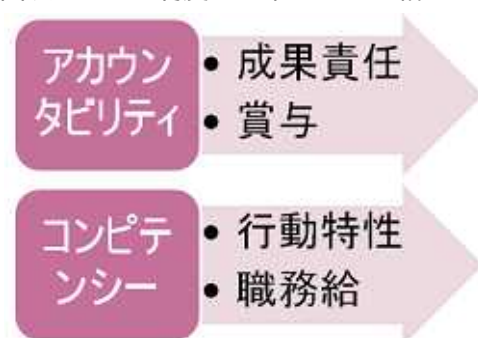
(3) 武田薬品の成果主義

武田薬品は、コンピテンシーベースの成果主義を導入するにあたって、ハイ・コンサル

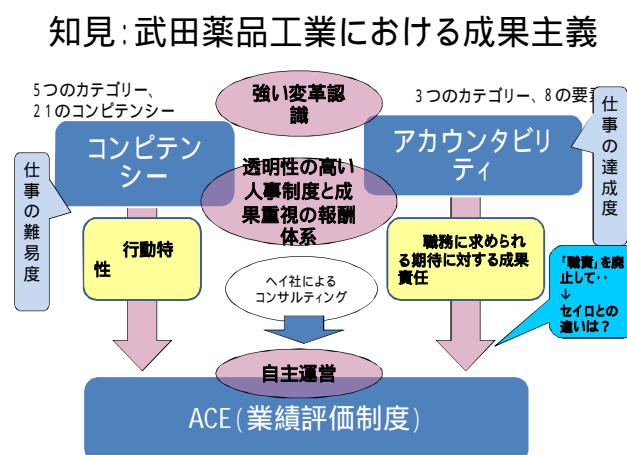
ティング社をパートナーとして、導入をすすめた。コンピテンシーモデルとしては、ヘイ社のそれをもとに、構築している。成果の大きさ＝期待×達成度と考え、まず、「期待」の明確化をすすめる。仕事の難易度を測定する位置付けで、「コンピテンシー」を位置づける。仕事の達成度を測定する位置付けで、「アカウンタビリティ」を位置づける。

こうして、（図表5-4）に示すように、制度の基本となる「アカウンタビリティ」「コンピテンシー」の2軸が走ることになる。そして、アカウンタビリティは、成果責任を明確にし、処遇としては賞与に反映させる。コンピテンシーは、行動特性を明確にし、職務の難易度、職務給に反映させる。さらに、この2軸を成果主義に向かわせるべく、ACE制度（業績評価制度、ACEは、アカウンタビリティ、コンピテンシー、エバリュエーション）で評価を行っている。その位置づけは（図表5-5）に示した。

図表 5-4 制度の基本となる2軸



図表 5-5 武田薬品工業における成果主義

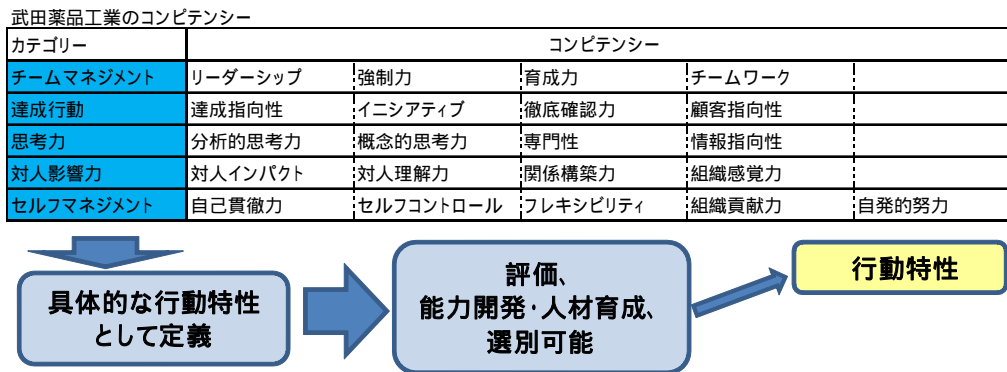


柳下公一 [2005] を参考に筆者作成

(4) 武田薬品におけるコンピテンシーモデル

武田薬品では、ヘイ社のガイドチャート（点数表）により職務格付けを行い、ヘイ社のコンピテンシーディクショナリーを活用して、職務評価・行動評価を行った。自社のコンピテンシーを明らかにするには、ハイパフォーマーの理想像を、コンピテンシーを使ってデザインする技法を使用し、BDIテスト（Behavioral Discription Index）とBEIインタビュー（Behavior Event Interview）をつかって、デザインした（柳下公一 [2005] p197）。コンピテンシーを抽出する際は、職種ごと、ハイパフォーマーと平均的な従業員とで、特徴の明らかな差に注目することがポイントとなる。当時の内容であるが、行動特性は5つのカテゴリー（大項目）、21のコンピテンシー（中項目）、それぞれに具体的な行動例を示す形式となっている（図表5-6）。それぞれ、評価・能力開発、人材育成などでの選別可能性を踏まえ、行動特性として具体的に定義した。

図表 5-6 武田薬品におけるコンピテンシーモデル



コンピテンシーのレベル評価としては、次のようにまとめている（図表5-7）。

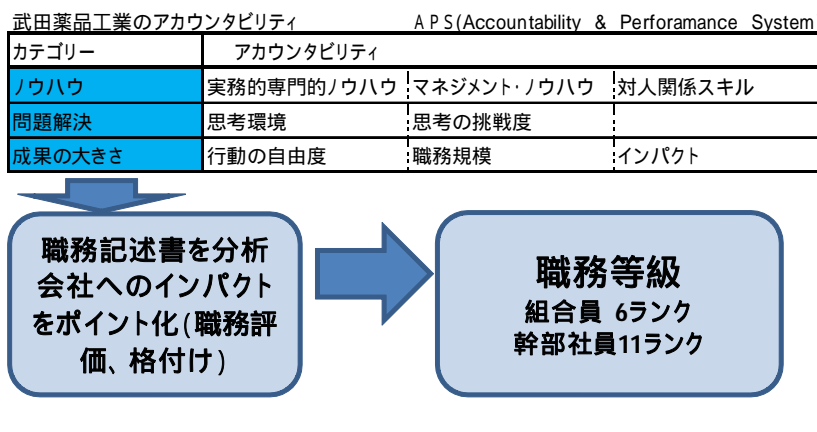
図表 5-7 コンピテンシーのレベル評価

レベル 1	言われたことをそのとおりにやっている
2	やるべきことを自分で決めてそのとおりにやっている
3	明確な判断のもとに行動を起こしている
4	独自の工夫を入れた行動を起こしている
5	与えられた条件の中で行動するのではなく、条件を変えようと行動している

(5) 武田薬品のアカウンタビリティ APS

アカウンタビリティについては、3つのカテゴリーについて、8つの要素で職務記述書进行分析し、会社へのインパクトをポイント化して職務評価・格付けを行い、職務等級としている（図表5-8）。このシステムは、アカウンタビリティからパフォーマンスを見てゆくものとして、APS（アカウンタビリティ、パフォーマンス、システム）と呼ばれている。職務の格付けは、アカウンタビリティ（職務の難易度）とパフォーマンス（成果の達成度）の積算で表現される。（図表5-8）の右側の例は、「等価」であることを意味する。

図表 5-8 武田薬品のアカウンタビリティ



(6) 武田薬品のACE（業績評価）

武田薬品の業績評価制度（ACE）は、格付けと評価からなる。格付けは、ACE格付け（進級・降級に反映）と呼ばれるが、自分たちの言葉で、「進級するにはどのような成果に結びつく行動をクリアするのか」という行動目標を示している。評価は、ACE評価（給料・賞与に反映）と呼ばれ、給料は、職務給で、職務等級によって決定する。賞与は、業績評価による（基本賞与＋業績賞与）。当時の配分例をここに示しておく（図表5-9）。

図表 5-9 武田薬品 ACE（業績評価制度）における配分の関係

【配分の関係】	進級昇給		賞与	
	職務と成果	行動特性	職務と成果	行動特性
幹部	70%	30%	100%	0%
組合員	60%	40%	60%	40%

進級昇級においては、幹部も一定程度評価される（30%）が、賞与では幹部は0%で、組合員が40%評価されるのと比較すると、賞与、成果主義を強調する工夫を行っており、これは永年の知恵から来ているものと見受けられる。即ち、給与は、職務給で、賞与については、プロセスは一切評価しない成果主義（但し裁量度の高い職種）であるということである。

(7) 武田薬品給与制度改定の、制度的トピックス

組織変革をめざし、人事制度改革を連続させるなかで、処遇との結びつけ、即ち、給与制度がどのような観点で、どのように改訂されてきたかをまとめておく。

これまで述べてきた制度改革をすすめて、2003年7月分給与改定では、「報酬は担当職務の価値と業績に応じて支払う」「能力と意欲に満ちた従業員にとって魅力的でやりがいのある、チャレンジングな企業風土を醸成し、その能力を思う存分に発揮できる活力に満ちた会社を目指す」というメッセージを発信し、年功給・生活給要素を廃止し、職務給へ一本化した。月額給は職務等級別に定額とし、個人業績は賞与で行うものとした。この時、あわせて定期昇給は廃止、業績昇級のみとなった。

組織改革そのものに着手したのが95年～97年とされ、給与制度は97年に改革に着手しているが、一連の改革は2003年に至ることとなる。

「透明性・納得性・グローバルスタンダード・10年先を考えること」を掲げて改革に着手し、成果主義は組織風土変革として取り組んでおり、成果主義は、当たり前のことを当たり前にするところであるが、これが意外に難しいとしている。30年培った「以心伝心」の社会とゆったりとした能力主義・職能資格制度からの変革のためには、社員一人一人の行動を明確にすること、職務の目的・機能・役割とその職務に期待される成果責任を明確にすることに取り組み、運営はあくまでも現場を中心することに留意した。それは目標管

理が、業務の遂行そのものと考えからに他ならない。自己統制・自由裁量の余地が大きい職位、役員・部長から変革し、組合員はサービス残業強制の危惧から見合わせとした時期もあった。研究技能職はコンピテンシーで行動自体を評価するという工夫もなされた。

目標管理は成果のイメージを示すことがポイントで、絶対主義に立ち、プロセスは評価対象としない。そうした中での、当時の評価基準をここに記しておく（図表5-10）。

図表 5-10 目標管理の評価基準

	評価と人材育成
S	衆目の一致する特別な成果
A	達成
B	未達成
C	未達成で、仕事の量・質ともに問題があった
D	大きな失敗があった

さらに、部門業績に一人一人の業績を連動して評価するようにしている。コンピテンシーのレベルを活用して部下をどこまで育成するかという成果イメージを明確にする。評定では、一次評定を重視し、評価者訓練を実施する。短期には成果・業績評価を位置づけ、長期の人材育成にはコンピテンシーを位置づけている。

こうしてみると、基本姿勢としては、あくまでも、対話を通じた「個」の確立をめざして、時間をかけ、現場視点で見つめ直しながらすすめたのであり、そこには「タケダイズム」（誠実＝公正・正直・不屈）が脈打っていると感じられる

(8) 人事制度改革により何が変わったか

柳下氏は、次のように総括する。

会社がスリムで強い会社になった

従業員の意識が転換した

挑戦意欲の高まりと、年功意識の払しょくをあげる

女性が変わった

人事のグローバルスタンダードができた

組合・従業員と協議しながら進めた改革であり、改革は継続中である

振り返って、変えるべきものは何か、変えてはいけないものを変えてしまっていないか、このことを絶えず考えながら変革に取り組んできたと述べている。そして成果主義は組織風土そのものの変革であり、特に短期の業績評価を中心とした成果主義と長期の人材育成を両立させる決め手はコンピテンシー理論の活用になると結んでいる。

2 節 京葉瓦斯株式会社

1項 京葉瓦斯株式会社の概要

京葉瓦斯株式会社（以下、京葉ガス）の企業概要を（図表 5-11）に示す。

図表 5-11 京葉ガスの企業概要

社名	京葉瓦斯株式会社
設立	昭和 2 年 1 月 8 日、事業開始昭和 3 年 9 月 20 日
資本金	27 億 5,476 万円
従業員数	850 人（平成 21 年 12 月 31 日現在 / 常勤の就業人員）
事業内容	ガス事業、ガス副産物の製造、加工及び販売他
本社	千葉県市川市市川南 2-8-8
ガス供給区域	市川市、松戸市、鎌ヶ谷市、浦安市の全域、および船橋市、柏市、流山市、白井市、習志野市、我孫子市の一部、約 85 万世帯に供給
売上高（単体）	798 億円（平成 21 年 12 月期）東証二部上場
	平成 19 年に創立 80 周年を契機に、お客さまから選択される企業を目指し、今後 10 年間を見据えた理想の姿を、お客さまに分かりやすく伝えるためのブランドメッセージを、「ほっと、人、あんしん。」とした。 経営改革の取り組みの一環として、2001 年より経営品質向上活動に取り組み、2001 年と 2002 年に、千葉県経営品質賞奨励賞を受賞し、現在も継続的な改善活動の推進に取り組んでいる。

2項 京葉ガスのヒアリングと、ヒアリング内容及び提供資料の概要

(1) ヒアリングの実現

縁あって、コンサルティング会社を活用しての、コンピテンシーモデルを導入した実績がある京葉ガス石上氏を紹介受け、アポイントの依頼をしたところ、快く引き受けてくださり（図表 5-12）、2010 年 1 月 6 日、京葉ガス本社会議室において、13:30～3 時間にわたって、ヒアリングを行うことができた。丁寧にパワーポイントの資料をお見せくださり、関連する書式類等も提供くださった。

図表 5-12 京葉ガス ヒアリング

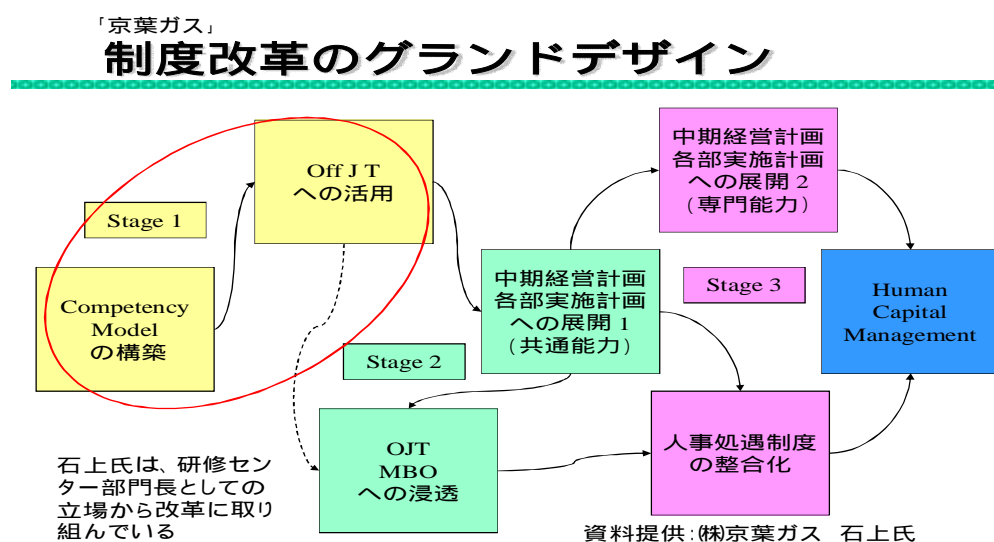
「遠慮なく、おいでください。すべてお見せします！」
 「なんだったら、いっぱいやりましょう！！」
 「スタッフも連れてこられると良いですよ！！！」（以上石上氏より）
 京葉瓦斯株式会社技術研修センター
 部長 石上 隆氏（早稲田 MOT2008 年卒、寺本・山本ゼミ）、
 同センター 中村裕子氏同席

(2) 制度改革の概要

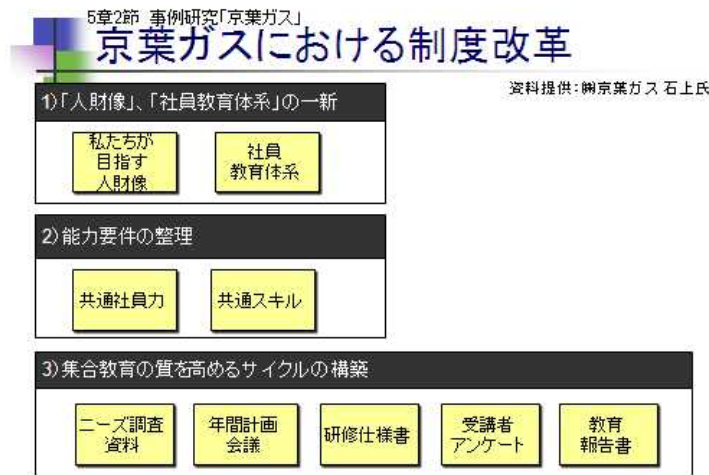
まず、制度改革の背景であるが、京葉ガスでは、経営品質向上プログラムに取り組み、トップのリーダーシップのもと、継続的な改革・改善に取り組んでいる。そのような「改革・改善」の機運の中で、教育制度の改革として、コンピテンシーモデルを導入した。石上氏の責務は「技術研修センター」の責任者であり、社員教育の担当ということになる。京葉ガスでは、人事異動・人事評価は別の部署が担当している。そうした制約はあるが、石上氏は全体の中で自身の担当部分を位置づけるべく「制度改革のグランドデザイン」（図表5-13）を描いていた。その中では、自身の守備範囲を「Stage 1」と位置づけ、コンピテンシーモデルの構築とOff-JTへの活用を実現し、やがては「Stage 2」として、中期的な人材育成戦略、目標管理への浸透、人事処遇制度への整合化に至るべきであるというものである。

そして、改革の目標は、1)「人材像」、「社員教育体系」の一新 2)能力要件の整理、3)集合教育の質を高めるサイクルの構築（図表5-14）であるとされている。

図表 5-13 京葉ガス 制度改革のグランドデザイン



図表 5-14 京葉ガスにおける制度改革の目標



(3) 改革の着眼と展開

改革の着眼は、なによりも「教育目的の明文化」からであった。そのためにグランドデザインを作成し、形骸化している上位概念のリフォームを必要とした。そこで、上位概念である「人財像」を検討するためのクロスファンクショナルチームを結成し、継続的なミーティングを行い、約4カ月で役員会に報告をあげている（図表 5-15）。

図表 5-15 改革の着眼と展開（京葉ガス 石上氏資料より、筆者作成）



(4) コンサルティングの活用とコンピテンシーモデルの構築

京葉ガスでは、コンサルティング会社を利用してプロジェクトチームを発足し、次のような計画でコンピテンシーモデル構築に着手した。

第1期 コンピテンシーモデル構築 約2か月

第2期 社内浸透活動 2か月

第3期 社内教育活動 4カ月：2010年1月現在着手中

この取り組みでは、専門能力は次の段階での取り組みとすると位置付け、社員共通の能力に絞って取り組むこととした。

プロジェクト第1期の主要タスクの内容は（図表5-16）のとおりである。

各週にて以下のような検討を行なっている。

図表 5-16 プロジェクト第1期の主要タスク(資料提供：(株)京葉ガス 石上氏)

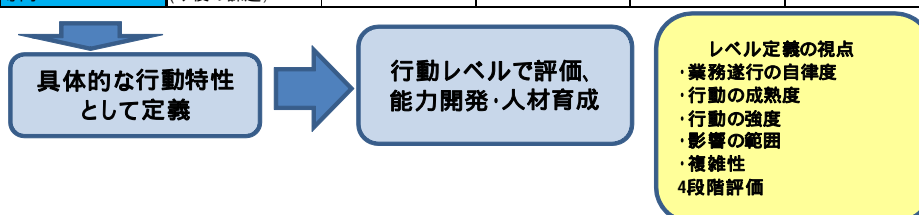
Week #	タスク	内容
# 0	事前準備	参考資料共有
# 1	能力要件の位置づけの検討	新教育体系と能力要件の関係性について検討
	能力要件の運用方針(案)の検討	取扱いの方針や利用方法について構想を検討
# 2	人材像の再整理	新教育体系の検討資料から人材像に求められる能力領域を検討
# 3	能力要件の詳細化	能力領域の内容を検討し、資料作成 インタビュー手配
# 4	能力要件の詳細化	能力領域の内容を検討し、資料作成 インタビュー手配
# 5	能力レベル方針の検討	新教育体系と能力要件の関係性の再確認(対象レベルの整合性の検証)
	能力レベルの設定	能力レベル数およびレベル内容の検討
# 6	各能力レベルの要件の作成	能力領域に対する各レベルの内容検討
# 7	各能力レベルの要件の作成	能力領域に対する各レベルの内容検討
	各職位に求められるレベルの設定	新教育体系と能力要件の関係性を参考に、各職位に求められる能力領域のレベルを検討

こうして策定されたコンピテンシーの概要を（図表5-17）に示す。

図表 5-17 京葉ガスのコンピテンシー

京葉ガスのコンピテンシー「能力要件」

カテゴリー	コンピテンシー				
共通社員力	誠実さと貢献	お客さまへの 熱い想い	リーダーシップ	協働と影響	組織感覚
	変革志向	達成・成長志向	本質を考える		
共通スキル	ビジネスマナー	論理的手法活用 スキル	文書作成スキル	プレゼンテーション スキル	コミュニケーション スキル
	折衝・交渉スキル	会議運営スキル			
専門	(今後の課題)				



(京葉ガス 石上氏資料より、筆者作成)

カテゴリーは共通社員力と、共通スキルで、共通社員力には8つの項目、共通スキルでは7つの項目でそれぞれ、具体的な行動例を示す内容となっている。

これらは、行動レベルで評価し、能力開発・人材育成に活用するものである。

京葉ガスの場合は、このようにコンピテンシーを「コンピテンシー」とカタカナで、そのまま示すことを、あえて避け、自社の社員に受け入れやすい呼び方として「共通社員力」と呼んでいる点で、独自の工夫がみられる。

さらに、レベル定義の視点では、・業務遂行の自律度、・行動の成熟度、・行動の強度、・影響の範囲、・複雑性の5つの視点で、4段階評価をもって、行動のレベルを表現している（図表5-18）。

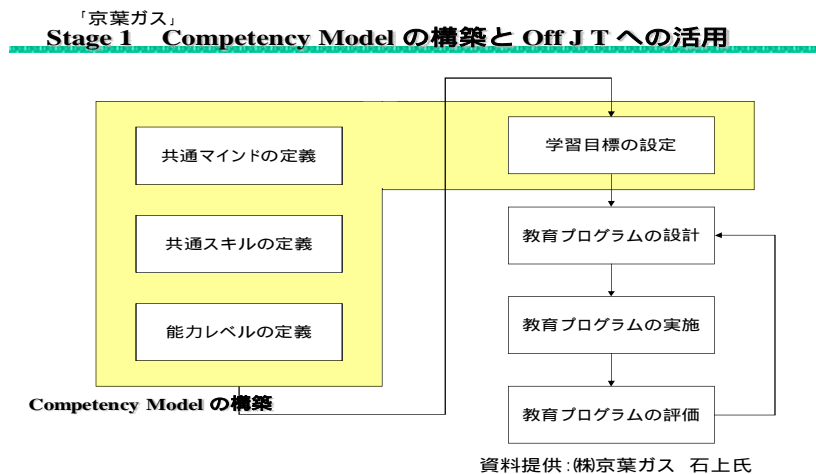
図表 5-18 京葉ガス 「共通社員力 能力要件一覧」の一部(資料提供：京葉ガス 石上氏)

京葉ガス 共通社員力 能力要件一覧		レベル定義の視点	能力レベル	
			レベル1	レベル2
		業務遂行の自律度	支援を要する	独力で遂行する
		行動の成熟度	理解して行動する	主体的に行動する
		行動の強度	前向きに、徹底して	自信とやる気を持って、粘り強く
		影響の範囲	自身の業務範囲	自分のチーム
		複雑性	それまでの経験を活用	既存のリソースや方法を組み合わせる
		時間軸	短中期的視点	短中期的視点
能力要素	内容	レベル定義の視点	レベル1	レベル2
誠実さと貢献	京葉ガス社員としての強い責任感と誇りを持ち、社会に貢献する。 コンプライアンスを遵守し、自らの職務に誠実に取り組む。	業務遂行の自律度 行動の成熟度 行動の強度 影響の範囲 時間軸	京葉ガスの社会的な責任と、 自身が守るべき規範や社内ルールを理解している。 職務遂行に当たっては、 自身の業務範囲内で真摯に行動している。	あらゆる場面で 京葉ガスの代表であるという意識 を持ち、周囲に与える影響を理解し、それらがより良いものとなるよう努めている。 公正な企業行動に反する行動があれば 指摘し、改善している。
お客さまへの熱い想い	常に自らがお客さまと位置づける相手の声に耳を傾け、相手の気持ちや要望を理解し、誠意と熟意をもって相互に信頼関係を築く。	業務遂行の自律度 行動の成熟度 行動の強度 時間軸	自らがお客さまと位置づける相手が誰かを把握し、 日常的な要望や質問を理解し 、周囲に相談しながら対応している。 相手の立場を理解するために 、積極的にコミュニケーションしている。	自らがお客さまと位置づける相手とのやり取りの中で、 相手の真のニーズを理解し、主体的に提案・対応している。 相手との信頼関係を築くために 考えや感情を理解している。
リーダーシップ	社会や事業環境の変化を敏感に察知し、自分の考えや組織の方向性を明確に示す。 多様な価値観を尊重し、メンバーが自ら目標に向かって行動するよう支援し、動機付ける。	影響の範囲 業務遂行の自律度 時間軸	会社の置かれている状況や自身の業務に関する 外部環境を理解し、 自分の考え を周囲に明確に伝えている。 立場の異なる人の 多様な価値観を理解している。	社会や自部門の業務に関する 外部環境を理解し、 自分の考えやチーム の方向性を周囲に明確に伝えている。 チームメンバーの価値観や、立場・状況を理解し、メンバーが チームの方向性を理解できるように、情報を提供している。

(5) コンピテンシーと教育制度

コンピテンシーモデルは、教育制度・教育プログラムの中で、（図表5-19）のように位置づけられる。コンピテンシーモデルを通じて、学習目標が設定され、学習目標を実現させるための教育プログラムが設計され、実施され、評価され、教育プログラムの改善に生かされる仕組みである。

図表 5-19 コンピテンシーモデルは、教育制度・教育プログラム

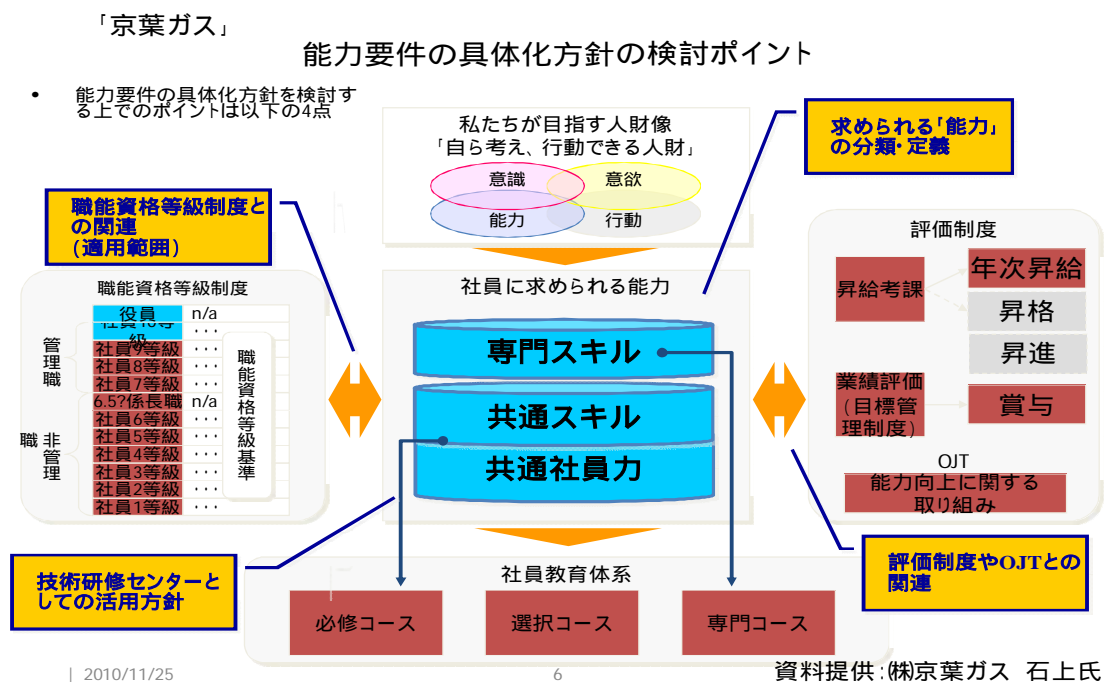


(6) 能力要件の具体化方針の検討ポイント

能力要件の具体化方針を検討する上でのポイントは次の4点であった。

求められる「能力」の分類・定義、 職能資格等級制度との関連、 評価制度やOJTとの関連、 技術研修センターとしての活用方針。
 これらについて、京葉ガスでは、非常にわかりやすく全体を図示（図表5-20）している。

図表 5-20 京葉ガス 能力要件の具体化方針



3 節 事例研究からの知見

3章で総括した理論仮説は、ポイントを示すと次である。

- (1) ビジネスモデル転換のためには、人材育成は要である。
 - (2) 人材マネジメントの骨子（目的と基本的な考え方）を明確にする。
 - (3) 「成果主義」と「人材育成」は両立する。両立のためには、コンピテンシーモデルを導入することが有効である。
 - (4) コンピテンシー開発モデルは、成果を明確にし、目標を明確にし、目標を達成するためのプロセス（コンピテンシー）を明確にする。
 - (5) 「成果」SJ社が導入してきた戦略・成果管理制度にある戦略マップと業務連鎖をもって成果のイメージを共有できる。
 - (6) 業務連鎖の中でコンピテンシーモデルを明確にし、期待する「成果」、「活用」、に連続する形で「育成」を明確にする。
 - (7) コンピテンシーモデルは、「専門」に従って分化、さらに管理職のマネジメントと「共通」コンピテンシーがある。
 - (8) コンピテンシー開発モデルの構築は、「人事制度」そのものとなるが、人事制度は、わかりやすい人事制度であることが要。
- そのためには、「期待人材像（人材ビジョン）」、「評価制度＝育成制度」、「報酬制度」の3点セットで構成する。

1節の武田薬品の事例研究では、この理論仮説の(1)～(4)が検証される。ビジネスモデルの転換は、「仕組み」よりも組織風土・マインドの転換である。その点で武田薬品の成果主義は、やはり組織風土そのものの変革ととらえながら、長期の人材育成と両立するためには、コンピテンシーモデルを活用したことの実証例と言える。成果主義とコンピテンシーモデルを結びつけている。特に、アカウントビリティとパフォーマンス、アカウントビリティとコンピテンシーの定義と関係位置づけは、概念の整理にも有用であった。評価と報酬制度も、一朝一夕では真似られないが、全体の中でよく工夫され、ひとつひとつが全体の中で整合性をもっている。

そして武田薬品の改革そのものは、決してトップダウンではなく、現場との対話を重ね、時間をかけながら、しかし曲げることなく、変革を貫き通した。これは組織変革の必須要件と心したいところである。

2節の京葉ガスの事例研究からは、理論仮説の(5)～(8)が検証される。具体的な資料から、「専門」と「共通」の概念、成果とコンピテンシーの内容が確認でき、さらに（図表5-20）

は、コンピテンシーを中央に位置付け、左に等級制度、右に評価制度をおくことで、全体像を明らかにしている。SJ社も、このようなマッピングを示す必要がある。また、京葉ガスでのコンピテンシー定義、レベル定義、段階評価については、有用な事例を得ることができた。ここまでの明確化には、かなりコンサルティング会社のサポートによるところが認められる。しかし、「共通社員力」とあったように、自社としての工夫をすることは前面に出しての、モデル構築であった。特に、石上氏が大変こだわっていたが、「何のためか」というメッセージを発信することであり、制度改革にあたっては、この点にも留意したい。

加えて、勇気づけられたことがある。それは、SJ社の場合は、教育担当も、人事担当も分化しているわけではない。しかし石上氏は、あくまでも教育担当であるという制約の中で、コンピテンシーモデル導入から運用、そして展開に取り組んでいるという点で、より困難な挑戦をしていることである。

2件の事例はいずれも、「手続き」は、その公正さが、モチベーションを左右するということを学ばされる。そのためには、「見える化」「透明化」がポイントとなっている。このような考え方も、人材マネジメントの骨子で明らかにしなければならない。

そして、コンピテンシーモデルは、自己育成モデルであり、セルフマネジメント、セルフデベロップメントを基本としていると理解した。それは成長の実感、ということである。事例を通して、成果との連続性、成果活用 育成の順番で考えることの重要性は確認された。

それだけに、理論仮説の(8)についてであるが、いずれの事例でも、わかりやすい人事制度をめざしていることから、「期待人材像（人材ビジョン）」、「評価制度＝育成制度」、「報酬制度」の3点セットを整えるべきであることも検証できた。

留意点は、給与制度は避けて通れないものであるが、やはり、衛生要因であり、モチベーションはまさに、社員自身が得る成長の実感にあるということである。

さて、事例2社とも、コンサルティング会社の活用により、有効な結果を得ている事例となった。コンピテンシーの抽出、レベル定義、評価やその表現方法など、自社だけではとてもできないようにも考えさせられた。そこで、コンサルティング会社の導入は、SJ社にとってどうかということを念頭に事例を検討したが、自社による「手作り」が良いのではないかと考えるに至った。

これまでのコンサルティング会社に支援受けてきたSJ社の経緯と、先行研究と事例研究から得た知見からは、専門的な経験を必要としないレベルで構築し、社員を参画させることで、身の丈に合った制度構築が必要であると結論付けた。「手作りでやる」ということは、経営者と現場を直接つなぐことになり、それは最も重要な視点である。そして、できることまで「手作り」で行って、その後であれば、限定的に専門家に作業を依頼することもできる。そうであれば、その時は、コンサルティング料の節約という副産物も期待できるのである。

6章 SJ 社における技術能力開発モデル構築とその具体展開

1 節 SJ 社人事制度の経緯と課題

1項 SJ 社人事制度の経緯

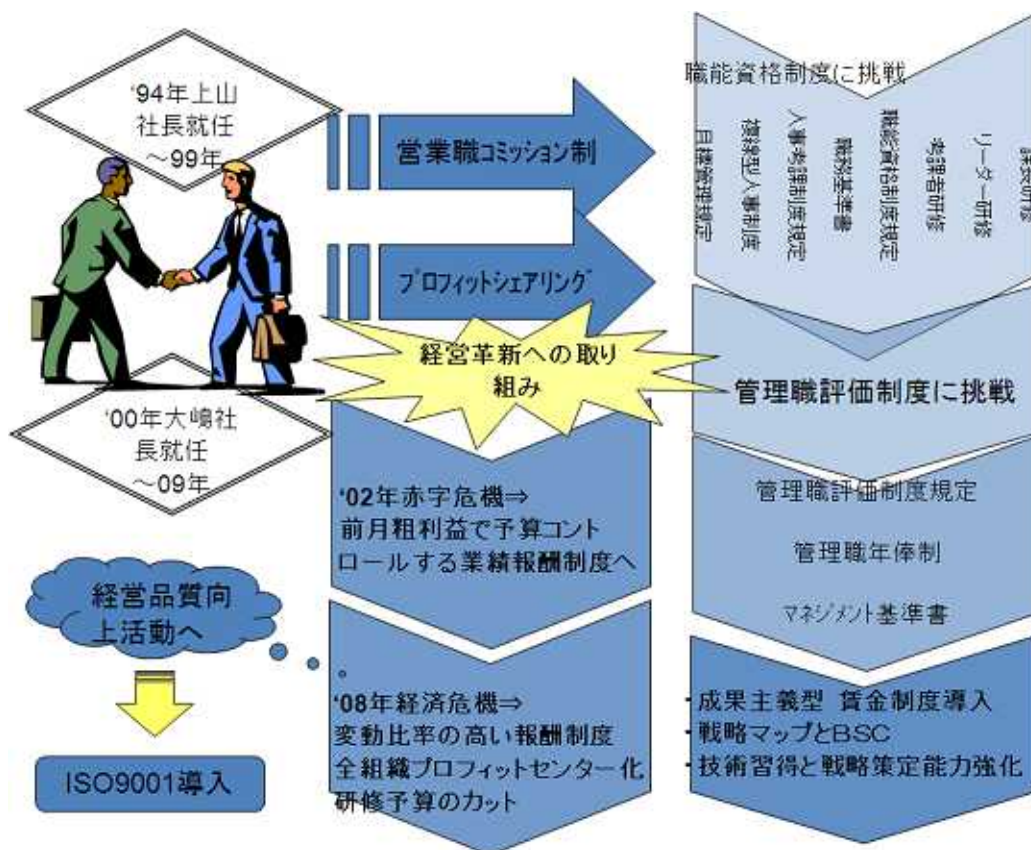
SJ 社は現在、等級制度を柱に、成果管理を行うため、戦略マップとバランストスコアカードを導入し、目標管理制度を取り入れている。現在の課題を明らかにするため、ここに至る経緯（図表 6-1）を振り返ることとする。現在の人事制度は、1994 年、上山信一郎氏の社長就任までさかのぼる。当時は、バブル崩壊後の経済危機の中でのリストラ期で、組織変更・事業整理・人員整理が一巡し、再出発をしようとする中、「公平な人事制度」を求める社員の声を受け、まず、職能資格制度構築に着手した。同時に、成果を重視し、営業職のコミッション制とプロフィットシェアリングを導入した。職能資格制度の構築にあたっては、一連の社員教育制度をも導入し、職能資格制度の中での人材育成について、外部研修を中心に予算をも投じた。成果を重視するに当たっては、特に、管理職評価制度を別途制定し、管理職評価制度規定、管理職年棒制、マネジメント基準書を作成した。これらは、もちろん社員も、制度構築上、割り当てられた作業には参加したが、コンサルタントの指導により、策定したものである。

2000 年に大嶋秀幸氏が社長就任後は、これらの制度の基本的な運用は引き継がれなかった。新しい社長にとって、おそらくそれは社員にとっても、ということであるが、わかりにくい制度であったからである。この当時も、IT バブル崩壊期で経済環境は下降傾向にあり、より変動性の高い成果主義の賃金制度が導入された。そして戦略と成果を結びつけるため、戦略マップとバランストスコアカードの仕組を導入した。組織は、管理部門以外は全てプロフィットセンター化し、部署ごとの売上総利益実績に対する責任を明確にした。2006 年からは、経営全体を向上させるために「経営品質向上プログラム」（日本経営品質賞委員会 / 日本生産性本部内）に着手し、この時の変革課題を、「管理職の戦略策定力を強化する」として、管理職は、戦略策定に関する外部研修に力を入れた。

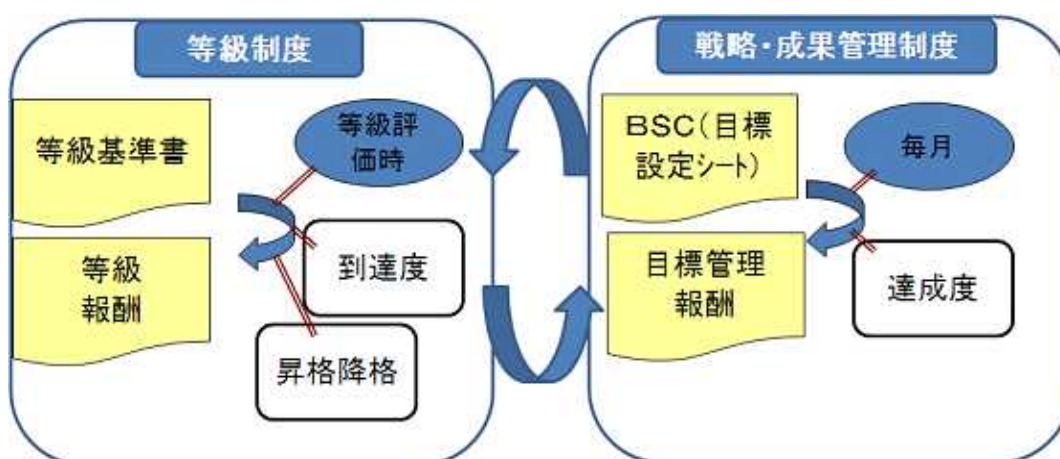
2008 年後半は、新たな経済危機により、研修予算はカット、経営品質向上への取り組みは、より社内にとってわかりやすい ISO9001 取得の活動へと転換した。ISO9001 は、2009 年 3 月に認証を取得している。

こうして、本項冒頭で述べたが、SJ 社の人事制度は、等級制度と戦略・成果管理制度（目標管理制度）が二本の柱となっている（図表 6-2）。

図表 6-1 SJ 社の人事制度の経緯



図表 6-2 SJ 社の等級制度と戦略・成果管理制度



2項 SJ 社の人事制度と現状

1 項で振り返ったように、ここ 15 年は、ほとんど「成果主義」に力を入れてきたと言える。そのために戦略策定の重要性を鑑み、その策定に研修予算を確保した。また成果の

ためには目標管理が重要であるとして、バランススコアカード・KPIによる目標管理制度を導入してきたが、その「成果」はどうであったのか？

そこで、5年間の会社業績及び営業職における個人実績の推移をとってみることにする（図表 6-3）。これをみれば、2008 年後半からの売上の減少は、ほとんど経済危機によると説明できるが、当社のこれまでの人事制度が効果を上げているとは言い難い。個人実績も、個別の増減のトレンドに違いはあるが、総体的に、右肩下がりになっていないだろうか。つまり現在の仕組みやルールが、業績成果向上に必要であるとは言えず、個人の成長に寄与しているとも言えない。まして経済危機から業績低迷が起因しているとした場合、その結果が個人の報酬にストレートに反映する。経営陣からみれば、人件費の変動費化ということで、業績下降局面には固定費削減のメリットはある。しかし、そのような社内では、次のような弊害が、社員から指摘されている。

- ・変動性の高い営業報酬と、管理系以外の全ての職種（サポート職や開発支援職などの技術系）がプロフィットセンターに位置付けられているため、報酬の減額度合いが大きく、疲弊してきている

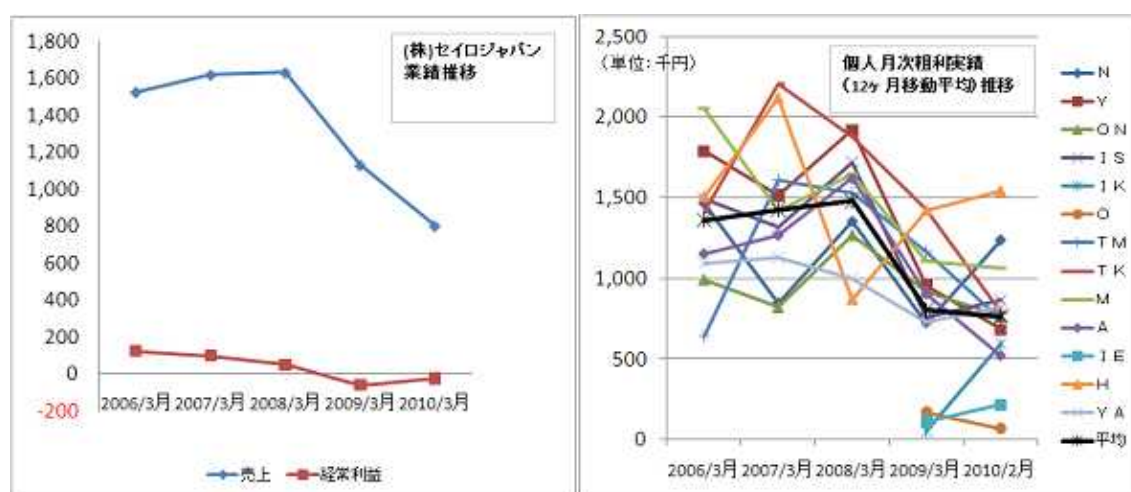
- ・個人は営業報酬、部署は自部署の利益を追求するため、部署間のチームワークがとれない。人材育成に力が入らない。

- ・開発業務・新規事業開拓など、短期実績に直結しない業務に力が入らない。

- ・商談において、顧客に対する売上の「押し込み」が発生し、顧客の不満につながることもある。

これらは、よく分析され考察された報告としてあがっているわけではなく、「そう感じられる」という「声」であるが、よくよく留意すべきであると考える。

図表 6-3 SJ 社業績（売上・経常利益）5 年推移、営業職個人実績 5 年推移



3項 SJ 社の人事制度と考察

目標管理のほか、等級制度を柱に、人事制度を構築した。この人事制度に問題があるとする次である。

等級の定義内容が曖昧で、能力開発の目標になっていない

等級制度が、成果に結びつかない。まさに「等級のための等級」であり、昇格昇給の意味合いが弱くなっている。その結果、業績が低迷してくると、等級評価そのものに力が入らなくなり、等級評価という人事イベントが先送りにされることもしばしばあった。「何のための等級制度か」が不明確となった。

成果主義を、「成果を報酬に直結する制度」、「営業職は成果に連動する変動報酬部分を高めるしくみ」、「戦略策定と KPI を利用した目標管理制度により経過を管理することで成果を出させようとする制度」と理解していた。それらの中に、「人材育成」の視点は消失している。

人材育成については、新人や新任が業務を担当し遂行する場面では、必要な指導を行っているが、着任後は年月がたつほど、育成目標は曖昧になっている

月次の目標管理も、成果を出せるようにすることより、結果をもって給料計算を行うイベントとしての性格が強くなってしまった。

人事制度に関する「骨子」が明確になっていないことが根本原因である。しかし、「制度」というインフラには問題があっても、個別の社員はそれぞれの業務遂行を通じ、「お客様が成功するまで支援する」というコア・バリューのもと、顧客価値を提供しようと努め、そういう意味では手抜きする者はみあたらない。個人の裁量のなかで、すなわち「あいまいさ」の中で、結果を出すための努力を惜しまないのであるから、そのように人と組織の問題を認識し、改革に着手する時と知る。

4項 SJ 社人事制度の改定のポイント

「成果を向上させる人材育成」として、人材育成の骨子を明確にする。

営業職の変動部分を、割合増大前の状態（現在 40～50％ 20％へ）に戻す。

製品課やサポートセンターなど技術系部署は、プロフィットセンターに位置付けていたが、コストセンターに戻す

コストセンターのメンバーは営業職報酬（コミッション制）ではなく、等級報酬に戻す。

等級制度の等級定義を、成果に直結する観点で見直すには、コンピテンシーモデルを導入する。それは成果のために必要なプロセスを開発課題として見える化・定量化し、能力開発を促すものである。見える化・定量化することは、人材育成・能力開発において、組織内のコミュニケーションを助けることにもなる。

この内、平成 22 年 11 月末時点で既に、 、 、 は着手した。これによるデメリットは、固定費の上昇であり、これは改革に向けた投資と理解しておく。

5項 改訂のポイントを踏まえての、6章の構成

人材育成の骨子を明確にする

人材育成のためのスキルマップを作成する

コンピテンシーモデルを作成する

人材育成モデルを作成する

人材育成ロードマップを作成する

モデルの有効性の検証を上司評価と自己評価で行い、考察する

2節 人材育成の骨子とスキルマップ

1項 人材育成の骨子とセイロ人材育成活用マップ

(1) 人材育成の骨子

SJ社の、組織の価値観は次のように定めている。

創業の精神	・・・・・・	我が社の存在意義（企業理念）
我が社の信条	・・・・・・	創業精神を実現するための我が社の使命・役割（ミッション）
バリュー	・・・・・・	ミッションを果たすために大切にする価値観
ビジョン	・・・・・・	望ましい未来の姿
基本方針書	・・・・・・	ビジョンを実現させるために各部門が策定する方針
組織運営の規律・規定	・・・・	基本方針を展開する具体的な行動基準

この中から、「創業の精神」「我が社の信条」と「ビジョン」について述べる。

【創業の精神】

侍奉の精神と優れた生産技術を世界の国々に提供し、国際的流通ネットワークを構築して世界の繁栄と平和に貢献する。

「侍」とは、「侍る（はべる）」である。この「はべる」は、人のために生きる姿を描いたものであり、自分を犠牲にしてでも、他のために生きる姿を現したのが、「侍」である。

「奉」、奉るとは、相手を尊敬して接することであり、人に対して、礼節を尽くして、敬愛の精神で接することである。したがって、侍奉の精神とは、人と見えないものに対しても、慈愛の精神と畏敬の念をもって、接することを意味している。

事業活動においては、顧客、社員、社会、株主に対して、侍奉の精神を尽くすことである。

ちなみに、社名は、技術をもって世界を一つにつなぐ路（道）になる、という意味で「世一路」と名付けられた。創業時の韓国工作機械メーカーの影響を受け、イ、ロと読ませたものである。

【わが社の信条】(顧客、社員、社会、株主の各カテゴリーから1つを抜粋))

お客様が成功するまで支援する

社員が成長し、責任を果たせるように支援する

社会倫理性を高め、企業市民として地域社会の模範となる

株主への責任を果たすため、健全な事業活動を通して企業価値を高める

この中で、「お客様が成功するまで支援する」をコア・バリューと考えている。

【セイロジャパンの経営ビジョン】(ISO9001では「品質方針」)

ものづくりを支援するプロフェッショナル・サービス・ファームを目指す。

お客様のプロセス改善の全体最適を創造し、生産革新に貢献する。

価値提供により、業界 NO1 の顧客満足度を目指す。

(株)セイロジャパンの経営ビジョンは、現時点に照らし合わせて言い換えると、「プロフェッショナル・サービス・ファーム」を目指し、そのために「ものづくり支援会社」として貢献する、ということである。

以上は、SJ 社 2008 年 5 月作成の組織プロフィールより抜粋、一部修正したものである。

このような、ビジョンを実現させるために、人材マネジメントの骨子となる、「人材マネジメントポリシー」を明確にする。

【人材マネジメントポリシー】

(株)セイロジャパンの人材マネジメントは、共に成果を出す 共に成長する そのプロセスにおいてワクワクして、面白い、そのような人材育成をめざす。それを実現させるために次のようなポリシーをもつ。

【人材マネジメントポリシー】

(株)セイロジャパンの人材マネジメントは

共に成果を出す

共に成長する

そのプロセスにおいてワクワクして、面白い、そのような人材育成をめざす。

それを実現させるために次のようなポリシーをもつ。

1. 長期的な、人材育成を重要視する。

■ 短期志向より、長期志向ということである。

■ そのためには、個人実績、短期実績を意識的に囲い込む現行制度は改める。

2. 業績連動は、重要で必要だが、毎月ではなく半期ごとに行う。

■ それも、全社・部署との連帯性を高める。

【人材マネジメントポリシー】(前頁より続き)

3. 営業マンのあるべき姿、エンジニアのあるべき姿、支援業務担当のあるべき姿を明確にし、人材育成を管理職の評価とする。
 - セイロで1年やり、3年やったら、そのあるべき姿に、それなりに、近づく。
 - 課長職は、そのような人材育成のプロフェッショナルとなる。
 - 部長職は、人材育成ができる課長職を育成し、早く、子会社の社長職を、信頼されて担当できるようになる。
 - 専門職は、顧客の技術課題を解決できるプロフェッショナルとなる。
4. 報酬は、金銭報酬だけでなく、成長も報酬である。
5. 全員が成果をあげられるよう、全員が成長できるような仕組みにする。成果をあげ、成長し、より大きな目的のために貢献できる「私」になり、そのような成長を実感できる組織となる。

(2) わかりやすい人事制度の基本

SJ社の人事制度は、「期待する人材像」、「評価制度と育成制度」、「報酬制度」の3つからなる。

の「期待する人材像」は、期待する成果を明らかにし、その成果を生むために必要なコンピテンシーを明確にすることで示す。成果は、全社が目指す成果と、そのための戦略を実行する業務連鎖な中での成果責任から、スキルマップを作成する。そのスキルマップに連動して、コンピテンシーモデルを構築する。

の「評価制度と育成制度」は、コンピテンシー評価と戦略・成果管理制度で行う。

は、コンピテンシー評価から等級制度を見直しし、成長の度合いが等級制度を通じて報酬に反映するようにする。また、戦略・業績管理制度を通じて、成果達成度から報酬に反映するようにする。

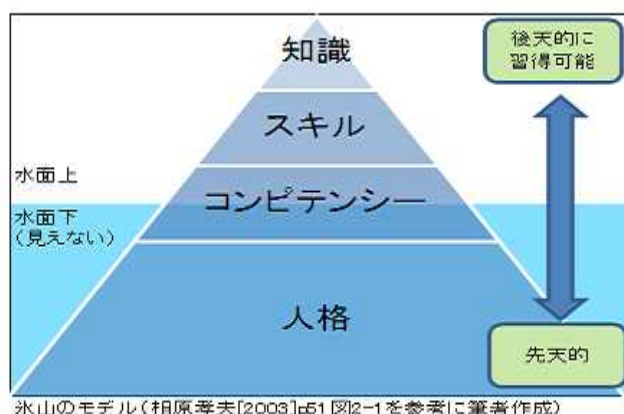
本研究では、とを扱い、からへの展開は、本研究成果をもって継続して、経営課題として取り組んでゆくものとする。

(3) 本研究6章におけるコンピテンシーの概念

次に進める前に、本研究6章、即ちSJ社におけるコンピテンシーの概念を整理しておく。「氷山のモデル」により説明をする(図表6-4)。これによれば、同じスキルと知識をもっているにもかかわらず、異なる業績を決定する要因があるとする。目に見えない人格と、スキルの中間に位置づけるこの要因を、相原孝夫[2003]はコンピテンシーとして扱っていた。これを「狭義のコンピテンシー」と呼ぶことにする。

本研究では、企業実務の必要性の観点から、知識・スキル・「狭義のコンピテンシー」を含めて「コンピテンシー」として扱う。

図表 6-4 コンピテンシーを説明する氷山のモデル

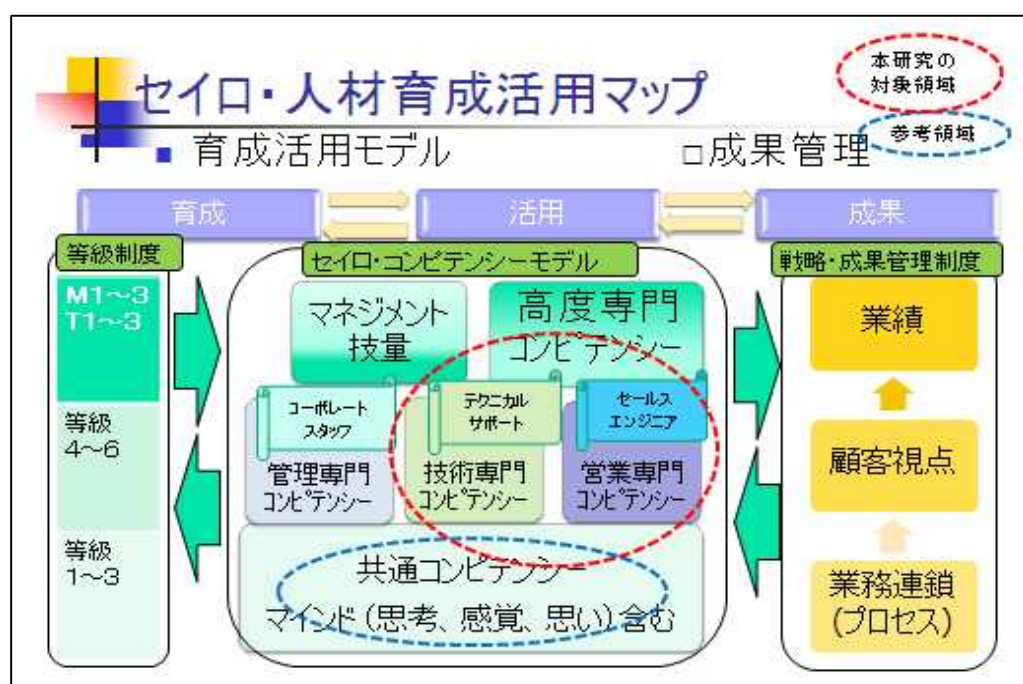


(4) セイロ・人材育成活用マップ

S J社の現行の、人材を「育成」する目的の「等級制度」と「成果」を管理する「戦略・成果管理制度」の間に人材を「活用」する目的でセイロ・コンピテンシーモデルを位置づける。その全体を、セイロ・人材育成活用マップとして、(図表 6-5) に示す。

セイロ・コンピテンシーモデルは、管理職のマネジメント技量、高度専門職を想定した高度専門コンピテンシー、テクニカルサポート(技術職) セールスエンジニア(営業職) コーポレートスタッフ(支援職) の技術専門コンピテンシー、営業専門コンピテンシー、管理専門コンピテンシーと、全てのベースになる共通コンピテンシーの6分野からなる。

図表 6-5 セイロ・人材育成活用マップ



「コンピテンシーマップ」は各々分野ごとに作成する。

「高度専門コンピテンシー」は、ビジネスモデルとしてのプロフェッショナル・サービス・ファームにおける「コンピテンシー」を想定している。この「高度専門コンピテンシー」こそ、大嶋論文で取り上げていた「プロフェッショナルの人材」に求められるコンピテンシーであり、先行研究で太田肇〔2008〕が言う「インフラ型組織」で活躍する「プロフェッショナル」のコンピテンシーである。この部分のコンピテンシーは、やはり、本研究の成果をもって制度を運用しながら、中期的な経営課題と位置付けして、明らかにすることとなる（本節3項(1)に説明）。

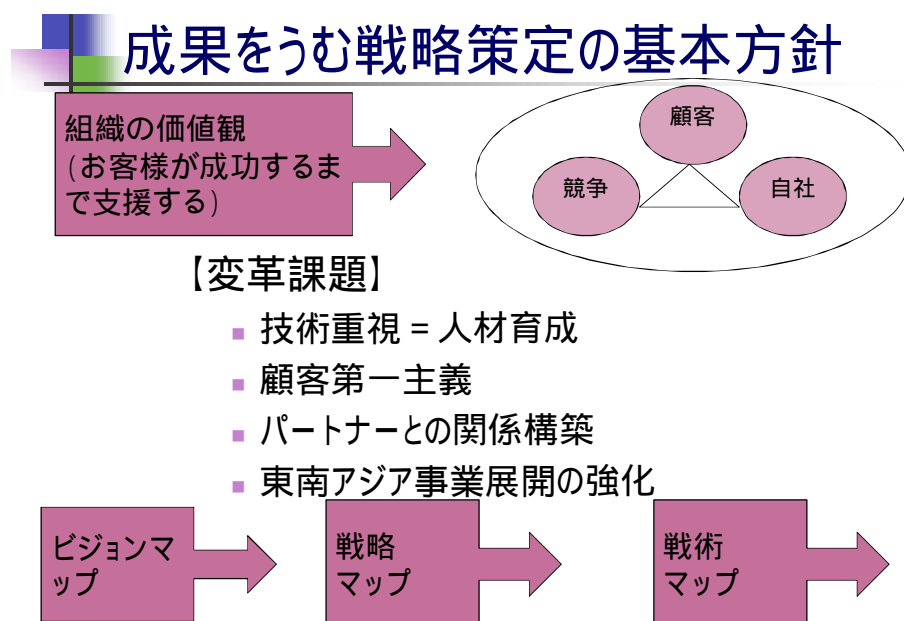
本研究は、職種でいえばテクニカルサポートの技術専門コンピテンシーとセールスエンジニアの営業専門コンピテンシーを明確にし、モデル構築を行う。伴って、それぞれを明確化する過程で明らかにされた共通コンピテンシーもあわせて明らかにする。

2項 成果と戦略策定の基本方針

技術専門コンピテンシー、営業専門コンピテンシーを明確にするために、戦略マップと連動する業務連鎖から、コンピテンシーマップを作成する。このため、まず、成果を生むための戦略策定の基本方針を明確にする（図表6-6）。全社がめざす「成果」は次である。

セイロジャパングループとしての成長と企業価値向上 (株)セイロジャパンにおけるシステム部事業の月次総利益のトレンド向上
--

図表 6-6 成果をうむ戦略策定の基本方針



これにより、組織の価値観と、3C分析から変革課題を明確にし、それをビジョンマップ、戦略マップとして戦略の構造化を行い、それぞれの部署レベルの戦術マップを作成する。これを通じて、戦略・成果管理制度の中で、目標シート（財務数値目標、顧客視点目標、プロセス目標）として部署目標・個人目標を明確化してゆくことになる。これまでは、これがどうしても成果偏重、財務数値偏重、KPI 偏重となり、人材育成につながらなかった反省があるので、これを、コンピテンシーモデルを利用することで克服する。

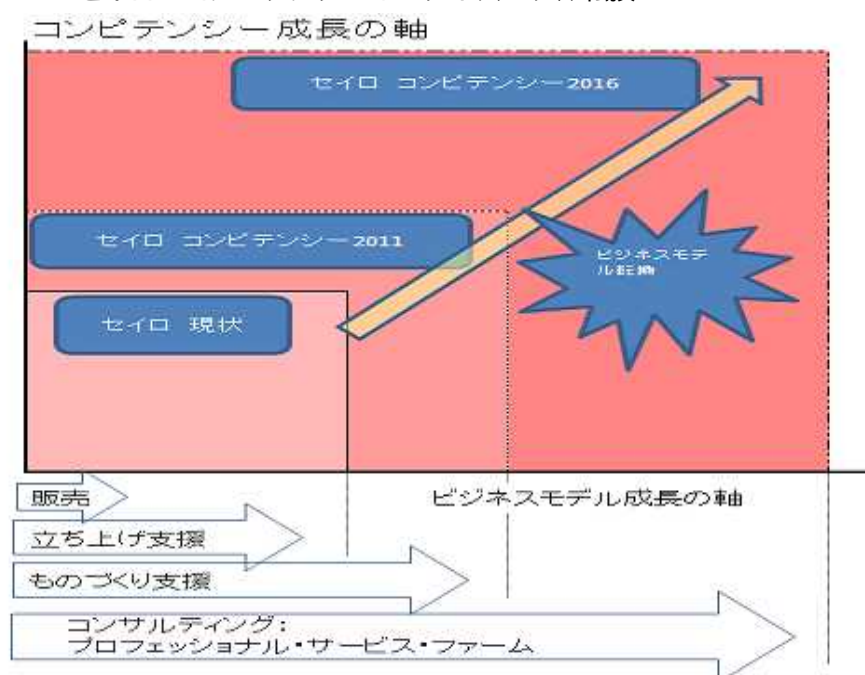
3項 人材育成のためのスキルマップ

(1) セイロ・コンピテンシーモデルとビジネスモデル転換

3項のはじめに、セイロ・コンピテンシーモデルと大嶋論文で課題とされたビジネスモデル転換について整理しておく（図表 6-7）。

ビジネスモデルは、現状が「販売」から「立ち上げ支援」のビジネスモデルであり、ここから「ものづくり支援」をめざしている。「プロフェッショナル・サービス・ファーム」は、その先にある。そして、ビジネスモデルの成長と共に、コンピテンシーのレベルも成長するものとする。本研究で取り組むコンピテンシーモデルが「セイロ・コンピテンシー-2011」（2011 年 4 月からの本格稼働をめざす）とするならば、仮に 5 年後に、「プロフェッショナル・サービス・ファーム」を想定した「セイロ・コンピテンシー-2016」へとレベルアップするものとして、このように、関係を位置づけて理解しておく。

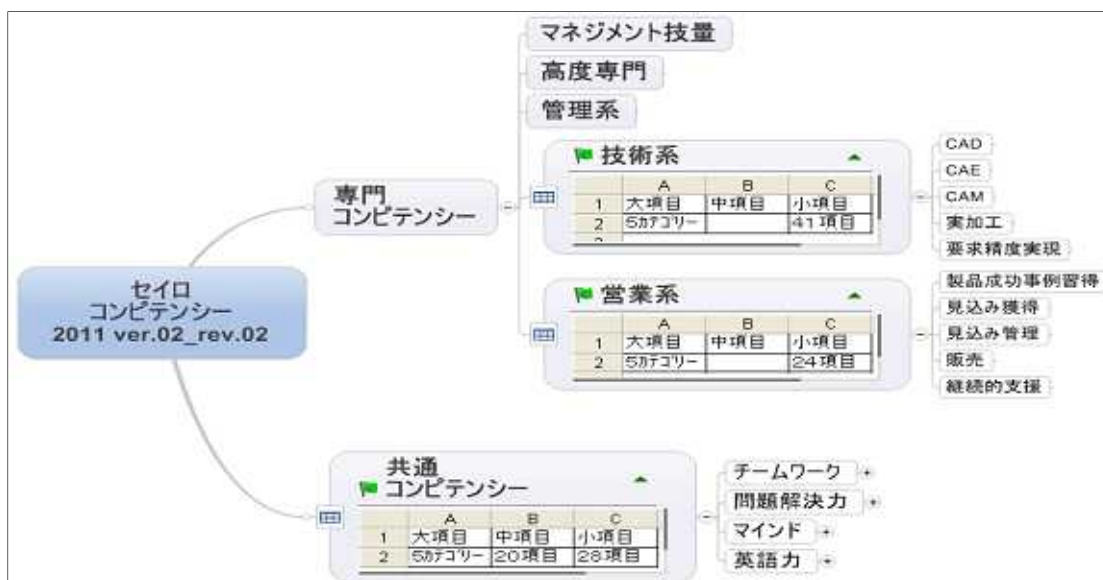
図表 6-7 セイロ・コンピテンシーとビジネスモデル転換



(2) セイロ・コンピテンシー2011の概要

セイロ・コンピテンシー2011は、専門コンピテンシーと共通コンピテンシーからなる。専門コンピテンシーと共通コンピテンシーの構成は（図表 6-8）の通りとなる。そして、本研究では、技術系、営業系を対象とし、その抽出に重ねて共通コンピテンシーを含めている。ここに表示しているコンピテンシーの項目数は、後述の作業の結果を既に入れている。

図表 6-8 セイロ・コンピテンシー 2011



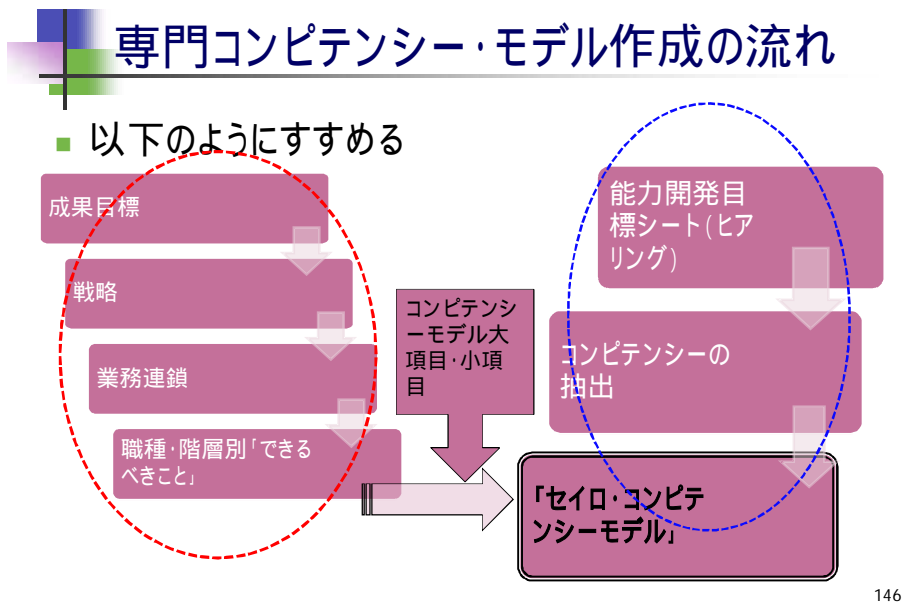
(3) 専門コンピテンシーモデル作成の流れ

専門コンピテンシーの抽出に当たり、専門コンピテンシーモデル作成の流れを説明する（図表 6-9）。成果に結びつくことを切り口にするため、SJ社では成果目標を、戦略と共に明確にした戦略マップがあるが、これを実現させるための業務連鎖から取り上げる。そして、その各業務・職務において成果をあげるために必要なコンピテンシーを抽出する。

（図表 6-9）の左側赤色点線の流れは、成果目標から戦略マップ、業務連鎖から各業務遂行に必要なコンピテンシーを描き出す流れである。この流れで作成したものは、「コンピテンシーマップ」と呼び、業務連鎖の観点から「あるべき人材像」にせまろうとしたものである。

一方、右側青色点線の流れは、社員が作成した能力開発プランニングシート（図表 6-10）から個別面談により、コンピテンシーを抽出する流れである。現場で業務を遂行し成果を達成する観点から、「あるべき人材像」を引き出そうとするものである。専門的なコンサルティング会社を導入しないが、少しでも「もれなく、だぶりなく」コンピテンシーを抽出する工夫として、このような二つの流れからコンピテンシーモデルの抽出をねらった。

図表 6-9 専門コンピテンシーモデル作成の流れ



146

続いて、使用する能力開発プランニングシート（図表 6-9）の工夫について説明する。

コンピテンシーモデル導入の視点から「目指すべき人材像」を記入させる。その「人材像」が、なぜ目指すべきであるのか、その行動様式・能力の注目するところを記入させ、次に自分の現状を記入し、3 番目に、開発課題を記入させる。その流れが（図表 6-10）の上半分に記入される。下半分は、その課題に対する能力開発計画と、予算を記入させる。

図表 6-10 能力開発プランニングシート

能力開発プランニングシート

能力開発プランニングシート（2010年度：第29期）

所属部：作成者：作成日：平成 年 月 日

自分が目標とする人材像（能力開発計画の人間像や人材像）

自分が目標とする人材像

目標とする人材が持っているスキル・知識・知能・行動特性（できるとは限らず）

その「人材像」がなぜ、目指すべきであるのか、その行動様式・能力を記入

現在の自己（現状と比較して自分の現状を記入）

行動様式・能力ごとの現状を記入

対策（何をすればよいのか）

差を埋めるための対策を記入

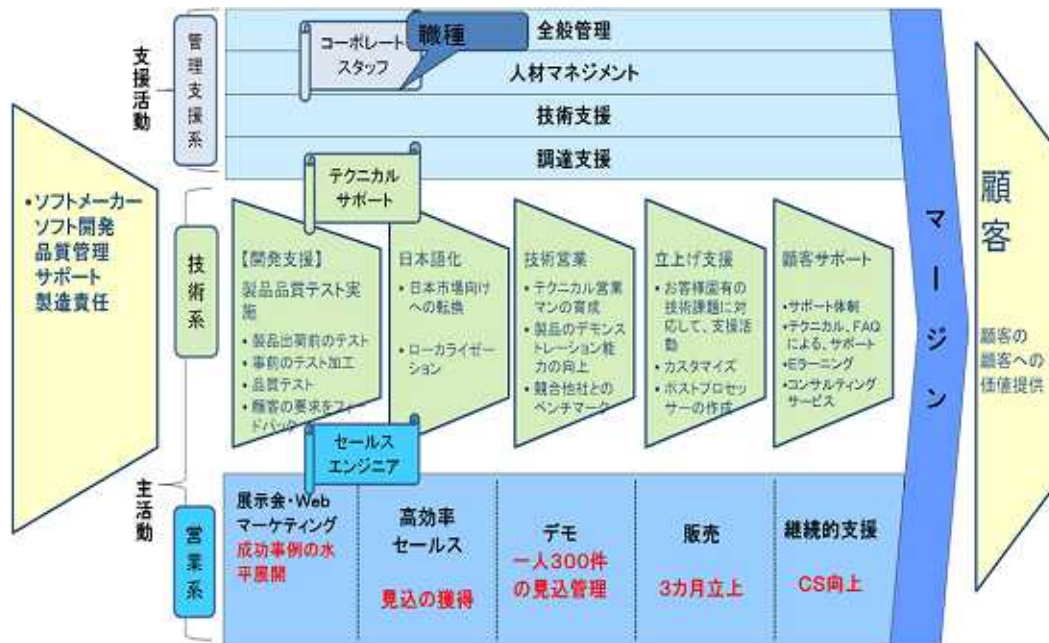
注意
原紙の「参考スキル一覧（過去資料）」や「コンピテンシー評価シート」は、継続的になっていくので、静観のように参考資料とする。
それと能力向上計画は必ずしも一致しない。
「能力向上計画」は、個人年間計画シートの「学習の視点」と関連性があること。

能力向上計画	目標達成率 OK: 〇% NG: 〇%	学習計画 単価: 円	2010年度4月～												2011年度4月～		2012年度4月～		合計		
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月		5月	
対策ごとと具体的な計画と予算を記入																					
合計																					

(4) 全体業務連鎖

先に示す（図表 6-11）は全体の業務連鎖である。開発と品質管理に責任を負うソフトウェアと、顧客をつなぐポジションにあって、管理支援系、技術系、営業系の 3 系からなる。それぞれコーポレートスタッフ、テクニカルサポート、セールスエンジニアの職種が担当する。この技術系と営業系について、それぞれの業務連鎖からコンピテンシーマップを作成する。

図表 6-11 全体業務連鎖



(5) 技術系業務連鎖と技術系人材のコンピテンシーマップ

技術系コンピテンシーマップは、次の（図表 6-12）になる。戦略から導かれた価値提供を業務連鎖として示しているため、この価値提供を実現させる上で必要とされる知識・スキルをマッピングしている。技術系専門コンピテンシーは、このコンピテンシーマップに連動する形で示される。

業務連鎖の詳細:技術系

製品化	日本語化	技術営業	立上げ支援	顧客サポートサービス
<p>サプライヤーとの関係性において、交渉力を強化する。</p>	<p>迅速な市場への製品提供</p>	<p>加工技術・技能の習得と育成</p>	<p>専門技術者の採用と育成</p>	<p>技術サポートのフィードバック強化</p>
<p>製品品質テスト実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品出荷前のテスト 事前のテスト加工 品質テスト 	<p>日本語化</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本市場向けへの転換 ローカライゼーション 顧客の要求をフィードバック 	<p>技術営業</p> <ul style="list-style-type: none"> テクニカル営業マンの育成 製品のデモンストレーション能力の向上 販売他社とのパートナーワーク 	<p>立上げ支援</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様固有の技術課題に対応して、支援活動 カスタマイズ ポストプロセッサの作成 	<p>顧客サポート</p> <ul style="list-style-type: none"> サポート体制 テクニカル、FAQによるサポート ミーリング コンサルティングサービス

営業系コンピテンシーマップは、次の（図表 6-13）になる。営業プロセスにおいて、強化・成果をあげるための業務連鎖として示しているので、この業務連鎖で成果を達成する上で必要とされる知識・スキルをマッピングしている。営業系専門コンピテンシーは、このコンピテンシーマップに連動する形で示される。

業務連鎖の詳細：営業系

製品別戦略 (Product-specific Strategy) | **主活動** (Main Activities) | **価値提供** (Value Provision)

Cimatron 50%納期・コスト削減 5軸加工				
Goelan CAM作業50%短縮				
Moldex 高速・高精度解析実現				
Nesimul バンドル販売 アカデミー強化				
展示会 Webマーケティング 成功事例の水平展開	高効率セールス 見込の獲得	デモ 300件/1人の 見込管理	販売 3カ月立上	継続的支援で 50%の納期・コスト削減

成功事例の配車・合作成

モールドデザイン
— 見直し

ストリップデザイン
— 見直し
5軸加工

オーブンCAMリッ
ドマシニング

オーブンCAM白銅
ドリル

高速真鍮旋シュ
ーション

他社との連携による
新製品開発の加速

先方との間で
購入条件の明確化と
契約を締結して行う

販路拡大で稼働する

継続的フォロー実施

企業見直しとして高効率
セールスを実現

導入時期の明確
ニーズの明確
予算の明確
組合の明確
決定数値の明確
収益効果の明確

タイムマネジメントの
改善と次回
行動予定の決定

3ヶ月立上計画
の策定

実施計画により販
路分析

販路専決実行

分割別立上計画所
マニュアル策定

サポートメンバー
への招致

販路の決定

本書販路の決定

本書販路の継続的
実行

50%増産の達成

社外・社外への招致

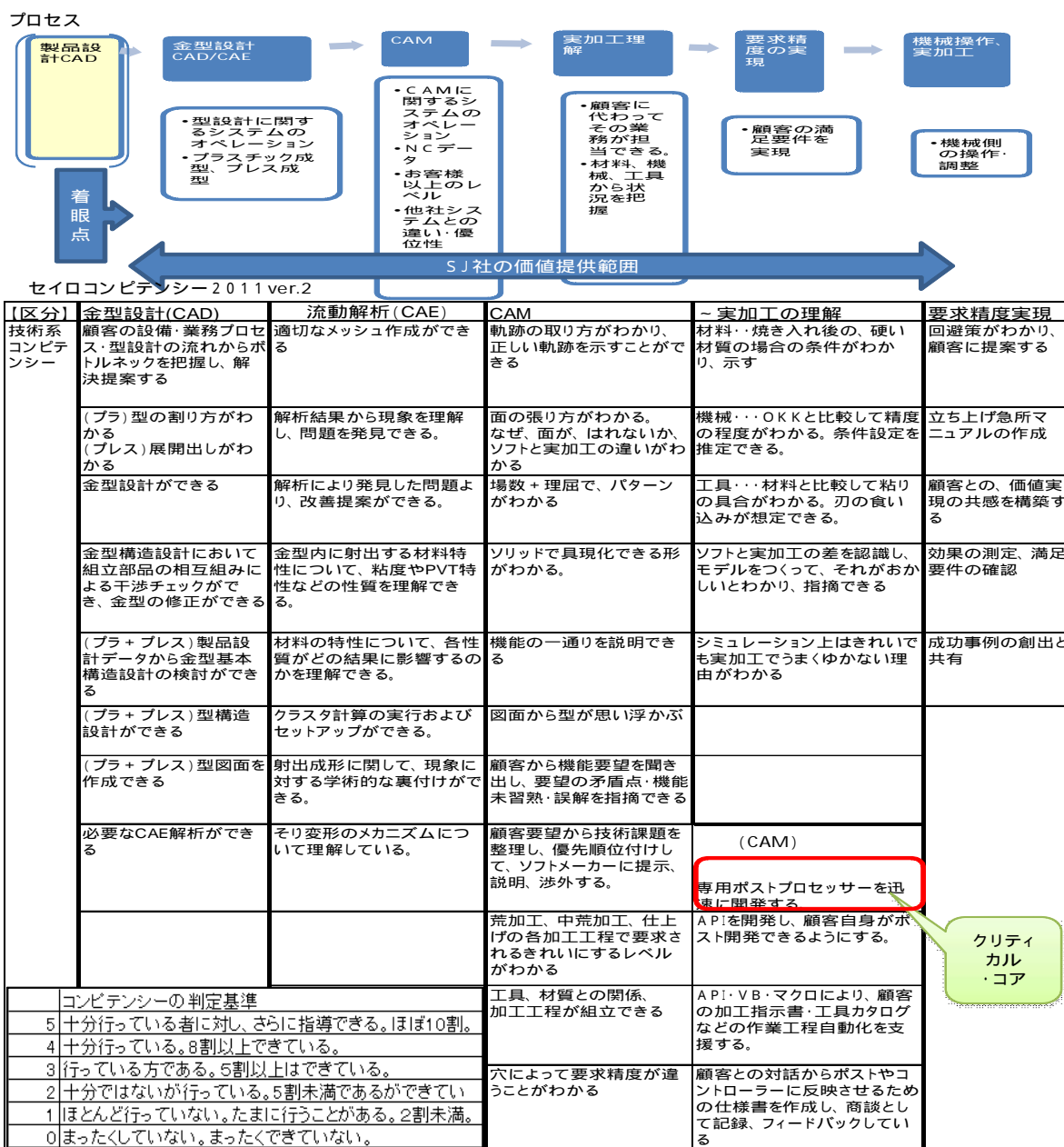
70%増産への継続

3 節 セイロ・コンピテンシーモデル

(1) 技術系専門コンピテンシーチャート

続いて技術系コンピテンシーマップに従って、CAD、CAE、CAM、実加工の理解、要求精度実現の項目で「スキルチャート」を作成した。一方、能力開発シートからヒアリングされたコンピテンシーをここに総合する。この中で「ポスト開発」はクリティカルコアと想定できる。完成したもの（図表 6-14）を、技術系専門コンピテンシーチャートと呼ぶ。

図表 6-14 技術系専門コンピテンシーチャート



(2) 営業系専門コンピテンシーチャート

営業系においても、営業系業務連鎖に明示したコンピテンシーマップにそって、同様に、コンピテンシーモデルを作成した。これを営業系専門コンピテンシーチャートと呼ぶ（図表 6-15）。

図表 6-15 営業系専門コンピテンシーチャート

【区分】	営業専門スキル			ゼロコンピテンシー 2011		
	製品成功事例習得	高効率セールス	見込み管理	販売	継続的支援	
営業系コンピテンシー	製品知識。各商品ごとの効果的なセールストークを短い言葉で言える。	たくさんのリストから相手に関心を持ち、提供する製品に価値があると信じて電話をかける	デモを通じて、顧客と合意形成を行う	顧客の満足要件を聞き出し、明確にする	顧客との、価値実現の共感を構築する	
	成功事例知識	電話では、景気が悪いという先入観を持たずに、「今はどうか」と関心をもって聞き出す。	BANTPCを聞き出し、把握する。訴求ポイントを確認する。	商談は記録し、顧客へフィードバックして確認	効果の測定、満足要件の結果確認	
		展示会における積極的なアプローチ	競合との比較優位を説明でき、顧客要望のできることできないことを見極める	商談記録は、社内にも関係者にきちんと伝える	成功事例の創出と共有	
		見込は、NIシステムを活用し、コンタクトを継続する	製品の強みを自信を持って説明する	タイミングを見てテストクロージングができる	頻度の多いトラブルに対しては、前もって一応の対策案を準備している。	
		顧客の関心を確認し、デモのアポイントを入れる	300件の見込み管理を行っている	クロージングができる	トラブル処理の報告は主観を入れずに正確にしている。	
		見込み客との信頼を構築できる	効果的なプレゼンができる	顧客によって、社内に対し適切な支援を要請する	トラブル処理は、顧客の立場に立ち、冷静でベストな対応をしている。	
		売り込むのではなく、今すぐ客をみつけるようにしている	顧客の設備・業務プロセスからボトルネックを把握し、解決提案する	顧客からの質問に対して、即日回答している。出来ない場合はその理由も伝えて了承を得ている。	トラブル内容に応じ、関連部署との調整をしっかりとっている。	
				顧客の状況から問題を発見し、仮説を立て、SEに伝える	顧客に対して、最低でも半年に1度は新商品、新サービスを提案している。	同内容の質問やクレームが2回以上出てきたら、全社的に公表し、全社的な対応策を立てている。
				顧客の目的を理解し、よりよい代案を提案する	顧客の要求に対して「できません」ではなく、「どうすればできるか」の視点から考え、提案を行っている。	
				顧客から業務プロセスを聞き出し、把握する	顧客の業界情報を早め早めにリサーチし、営業活動に生かしている。	
	解決すべき課題をPMの言葉で整理する			納期遅れが予想される場合、他部門への協力を求めるとともに、客先にその旨を伝え客先に与える影響を最小限に食い止めるようにしている。		
			他顧客の成功事例を理解し、説明できる	交渉相手を事前に調べ、決定権のある人と交渉している。		
	コンピテンシーの判定基準			交渉項目が多いときは、相手が受け入れやすいものから順に交渉している。		
5	十分行っている者に対し、さらに指導できる。ほぼ10割。			自分の意見を押し通すのではなく、相手の意見を聞き、折り合いをつけている。 お客様がどれほど感情的になっても、自分は決して感情的にならず、冷静に最後まで話を聞いて対処している。		
4	十分行っている。8割以上できている。					
3	行っている方である。5割以上はできている。					
2	十分ではないが行っている。5割未満であるができてい					
1	ほとんど行っていない。たまに行うことがある。2割未満。					
0	まったくしていない。まったくできていない。					

(3) 参考) 共通コンピテンシーチャート (図表 6-16)

本研究の主題ではないが、企業実務の観点からも、優先的に明確にする必要性から、大項目に 5 つ、小項目に 20 の項目を選び、28 のコンピテンシーを作成した。

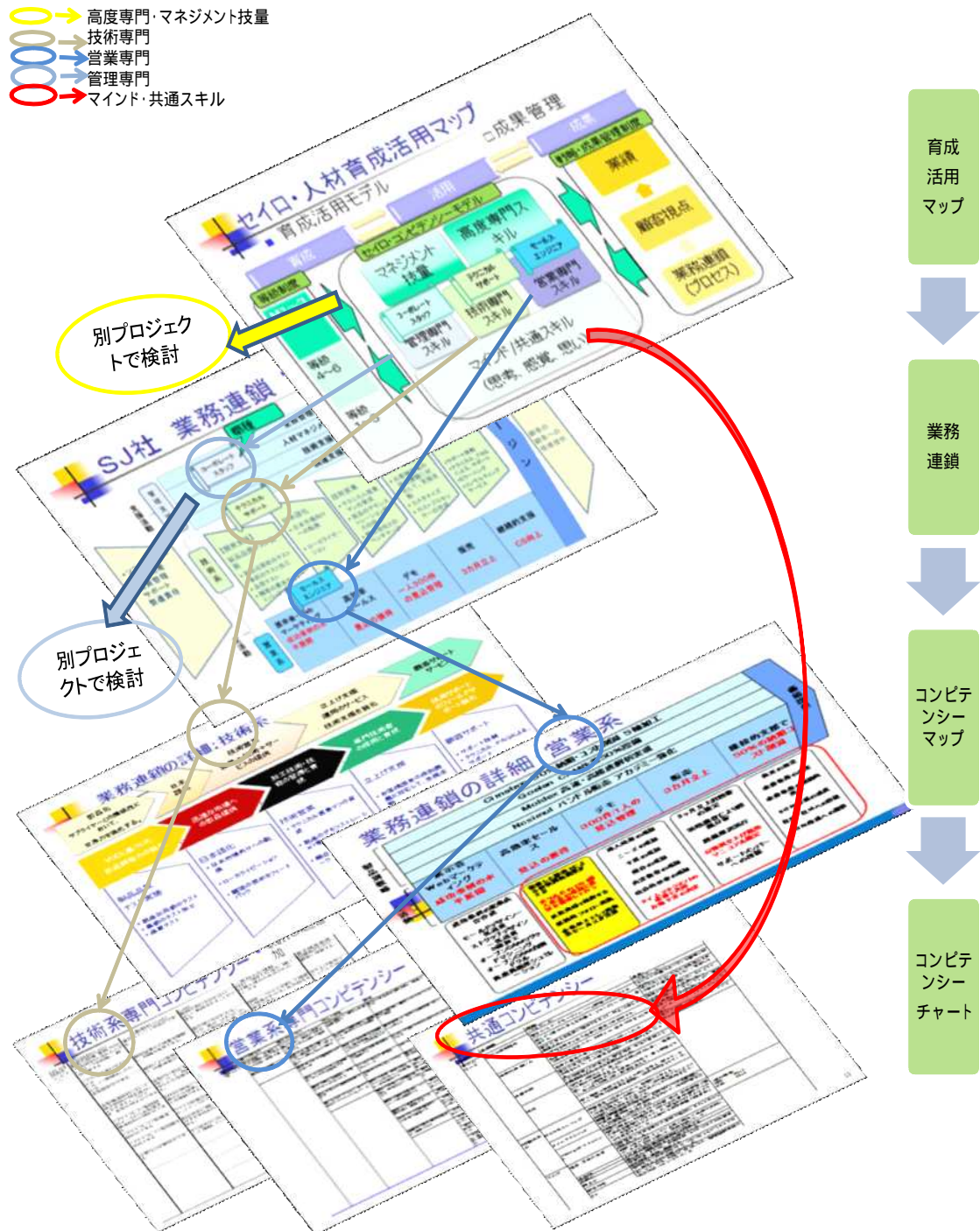
図表 6-16 共通コンピテンシーチャート

共通コンピテンシー		
大項目	小項目	行動
チームワーク	適切な情報提供	(できている)
		壁をつくらず、グループメンバーと即座に打ち解ける
		飾らずに自分の考えを率直に、ざっくばらんに話す。発信する。
	情報収集・聞く力	自分の考えを他者が理解できるよう、熱心に伝える。発信する。
		全神経を集中させて他者の意見に耳を傾ける。
		他者が意見を述べている時には、途中で口をはさまずに最後まで聞く。
	合意形成	他者の意見の良い点は積極的に取り入れる。
		自分の見方に誤りがあるかもしれない(可謬性)という姿勢をもって、人の意見を傾聴する。
	協働	「二律背反」の状況でも、顧客視点・会社の目標から、「最適解」をみつけて克服している。
		社内外に関わらず、共に働く仲間と協力し合い、組織として最大の成果を上げる。
思いやりと説得力のある言葉や行動で、自ら模範となり、共に働く仲間の良い影響を与える。		
問題解決力	ロジカルシンキング	常に組織に貢献できることは何かを考え、困っている人や、職場の問題点を把握し、解決行動をとっている。
		課題発見や解決のために、徹底的に考える。
	タイムマネジメント	ものごとを緻密に分析し、あるいは構造化することにより本質を捉える。その上で解決のための仮説を立て、論理的に解決案を立案する。
		プロジェクトマネジメント
マインド	理念・方針の共有	問題解決案やプロジェクトの計画・実行・変更管理に積極的に関与し、問題解決・プロジェクト目標達成のための活動を積極的に行っている。顕在的なリスクだけでなく、潜在的なリスクにも適切な予防措置の提言または対策を行っている。
		経営理念や方針を自分の言葉で理解し、それにあった行動をしている。
		判断に迷った時、トップや上司が朝礼や会議で強調している考えを口に出して、結論を出している。
	主体性	業務上必要なレベルで自社製品に対する説明ができる。
	忍耐力	上位者の成功事例を積極的に照会する
	向上心	粘り強く、結果を出そうとし続けている
	顧客対応	再発防止、ミスなし、納期短縮、コストに対する改善活動を提案、実施、報告する
		電話応対や来客客対応は、キビキビと心がこもっており、当社のファンを増やしている。
	5S	あいさつ、お礼、お詫び、身だしなみ、整理整頓清掃の基本行動(5S)ができている
	資料作成	組織貢献 右に示す貢献への積極的関与
文書作成		読み手にわかりやすい文書を、会議資料、通達、報告書、決裁書などの目的と場合に応じた適切な形式と分量で、効果的に作成することができる
英語力	プレゼン能力	複数の相手を前に、効果的に文書や図表を活用し、説明することによって、相手に伝えたい内容を的確に理解させることができる
		英語によるソフトメーカーとのメール交換、会議参加 英語による製品説明、質疑応答ができる 業務上必要な英文の理解 日常の最低限～翻訳レベル 業務上必要な英会話 日常の最低限～通訳レベル

(4) セイロ・コンピテンシーモデルの構造図

ここまで述べてきたセイロ・コンピテンシーモデルを中心として作成した、人材育成活用マップ、業務連鎖と専門コンピテンシーマップ、そして専門コンピテンシーチャートは（図表 6-17）に示した構造と関係となる。

図表 6-17 セイロ・コンピテンシーモデルの構造図



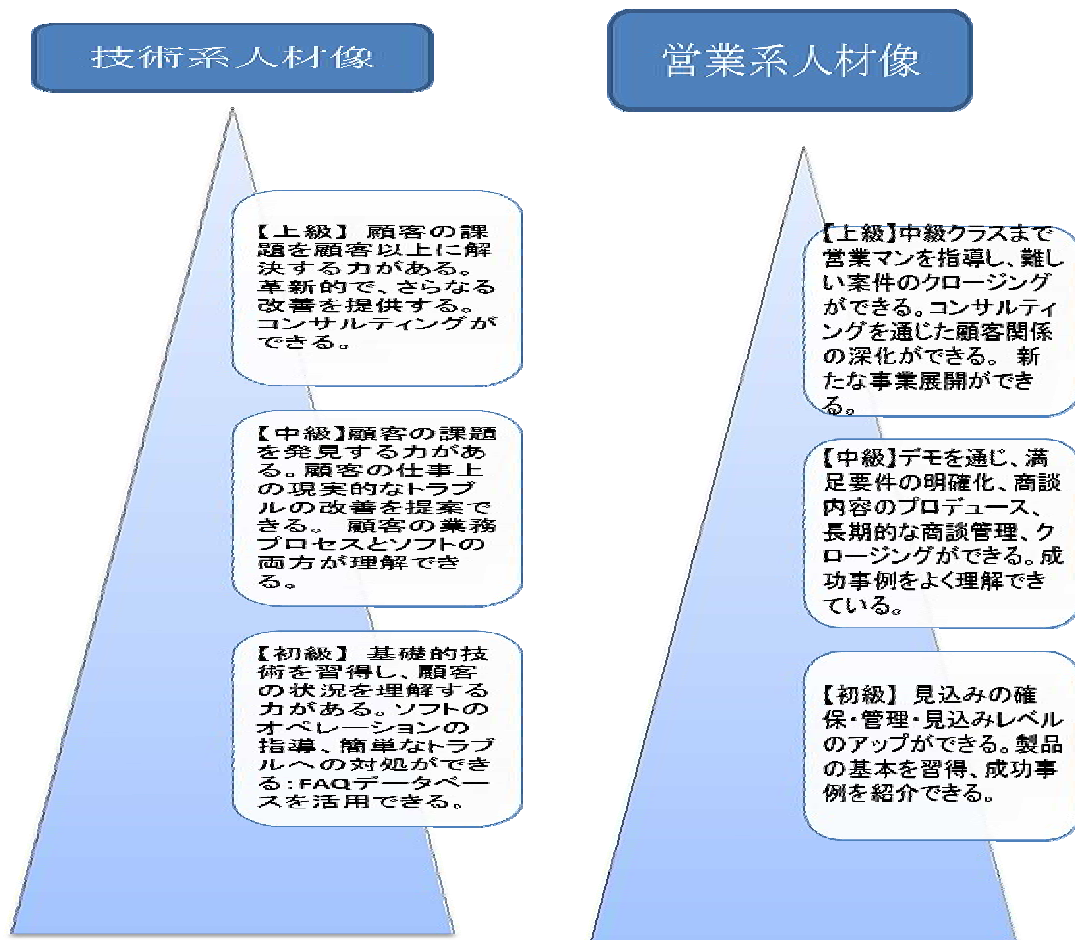
4 節 人材育成セイロ・モデル

4 節では、いよいよ、人材育成について、セイロ・モデルを構築する。これまでのコンピテンシーの抽出プロセスで、同時に育成課題、即ち、そのようなコンピテンシーが、どうしたら習得できるのかについても、浮かび上がってきた。もとよりヒアリングは能力開発シートを使用しただけに、適していたのである。それらを、整理しながら順を追って記述し、最後に全体をまとめてモデル構築をする。

1項 技術系、営業系の人材像

技術系、営業系とも、初級、中級、上級とランク付け、(図表 6-18) のごとくに整理した。

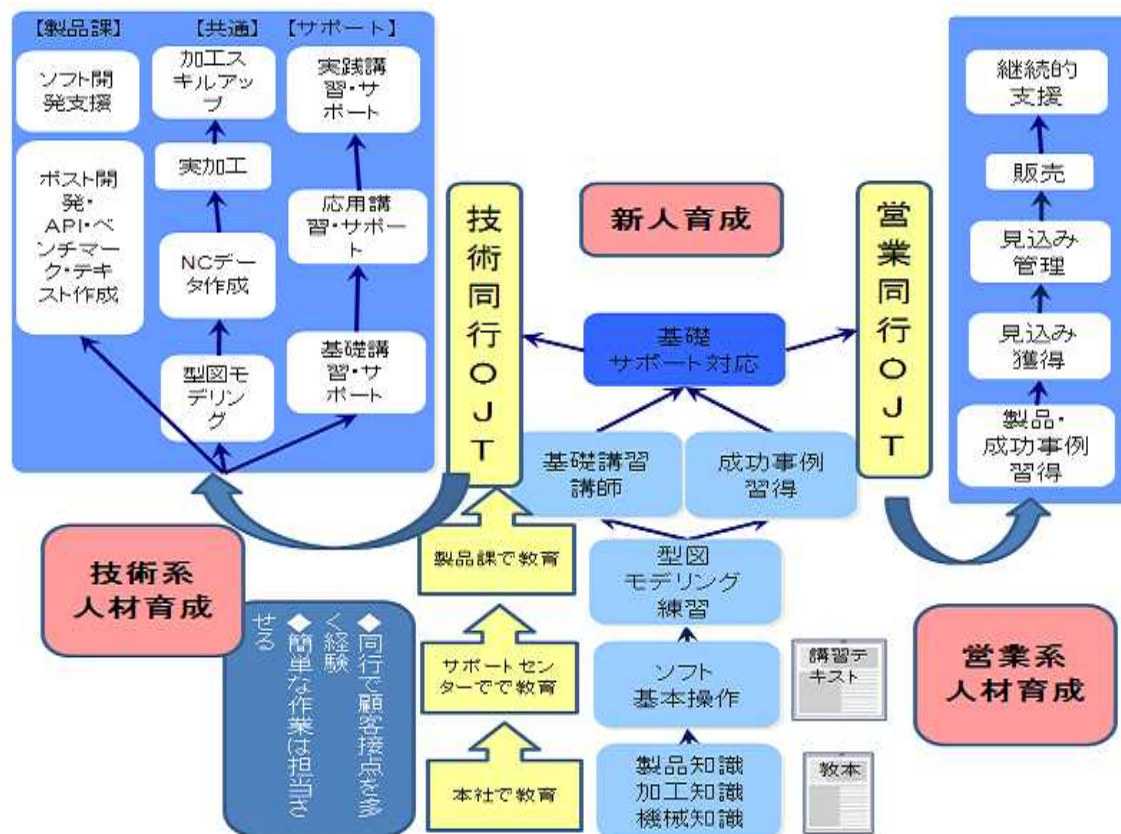
図表 6-18 技術系、営業系の人材像



2項 新人の育成

新人に関しては、技術系・営業系の基礎を共通して習得することとする。営業上も基本となる初級・中級レベルの技術系コンピテンシーを習得し、技術系中級メンバーあるいは営業系中級メンバーとの同行や業務支援を通じて育成を行う。初級人材は、顧客向けセミナーの初級講師ができること、お客様の成功事例を説明できるレベルまで理解すること、基礎サポート対応ができること、を目標とする（図表 6-19、中央）。

図表 6-19 新人育成、技術系人材育成、営業系人材育成



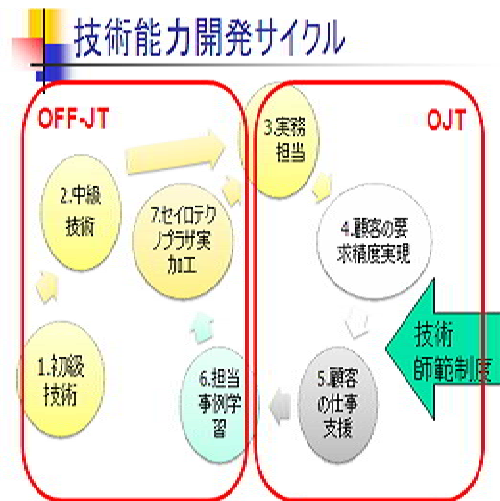
3項 技術系人材の育成とセイロテクノプラザ構想

(1) 技術系人材の育成と技術能力開発サイクル

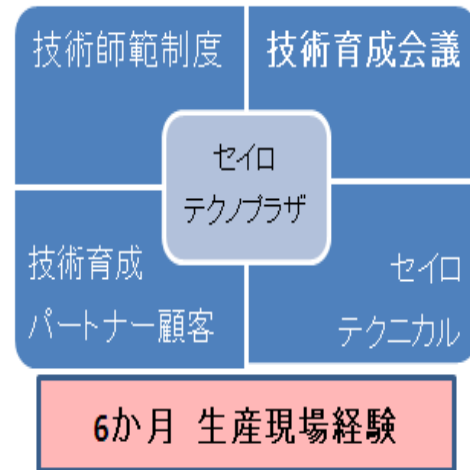
技術系人材は、業務連鎖の中でさらに、製品課、サポート及び共通の育成の流れがある（図表 6-19 左側）。これらは実践を通じてレベルアップされる。その仕組みを示す。

1. 初級技術、2. 中級技術を習得しながら、3. 実務を担当し、4. 顧客の要求精度の実現を体験し、5. 顧客の仕事自体を支援することを経験し、6. 共に他のメンバーの経験事例を共有し、よりレベルの高い課題に挑戦できるようになるのである。これを「技術能力開発サイクル」と呼ぶ（図表 6-20）。

図表 6-20 技術能力開発サイクル



図表 6-21 セイロテクノプラザ構想



ここで、ソフトウェア技術はあっても、生産技術に欠ける SJ 社がお客様以上にお客様の仕事ができるようになるには、これまでにない、構想が必要である。それを次にまとめる。

(2) セイロテクノプラザ構想

第 1 に、前述の技術能力開発サイクルは、「実加工」という経験が不可欠である。そのため、実加工をする場と、その実加工を指導する技術的なメンター（これを「技術師範」と呼ぶことにする）が必要である。このような技術師範は、技術能力開発サイクルも統括する。これらの仕組みを「技術師範制度」と呼ぶ。

第 2 に、SJ 社の技術系社員の育成が、自社の競争力強化にプラスになると理解し、協力してくださる「技術育成パートナー顧客」も、そのような場の提供となる。その生産現場に、社員を 6 か月間程度、派遣受け入れを想定する。

第 3 に、SJ 社自体にも、NC 工作機械を保有し、データサービス請負業務を担当するセイロテクニカルセンターがある。ここは現在、外部営業を中心としているが、ここも人材育成の場と位置づける。

第 4 に、技術系人材育成を統括するための技術育成会議を加える。

そして「技術師範制度」「技術育成パートナー顧客」「セイロテクニカルセンター」「技術育成会議」を統括して運営する組織として「セイロテクノプラザ」を設置する（図表 6-21）。その責任者は社長である。このセイロテクノプラザも、MOT 人材育成を最終的にめざすことになる。

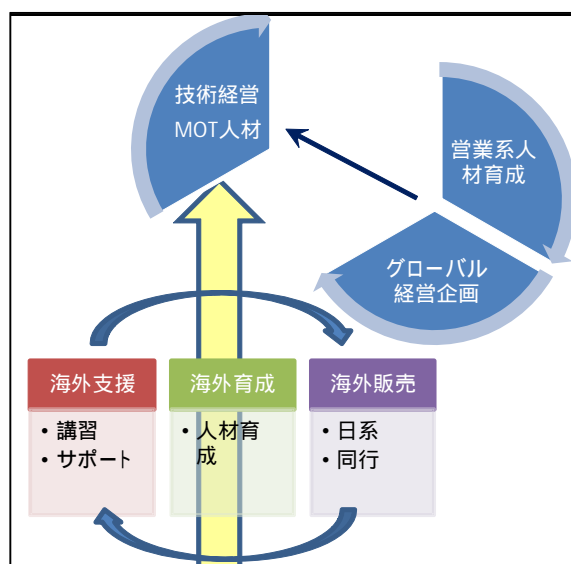
4項 営業系人材の育成

営業系人材は、新人育成の期間に基礎を習得後、営業系中級メンバーの同行及び OJT により、営業プロセスにおけるコンピテンシーを習得する。部分的には、弱点となっているコンピテンシーについては、外部研修などの Off-JT も活用する(図表 6-19 右側)。

5項 グローバル人材の育成

技術系中級メンバー及び営業系中級メンバーは、SJ 社の東南アジア現地法人への出張ベースによる実践を通じ、現地法人の全般活動を支援し、技術支援、人材育成支援、営業同行支援を経験させて、グローバル人材を育成する(図表 6-22)。グローバル人材は、ソフトメーカーとの交渉を担当する候補となるとともに、現地法人の営業あるいは技術マネージャー及び、現地法人社長の候補となる。

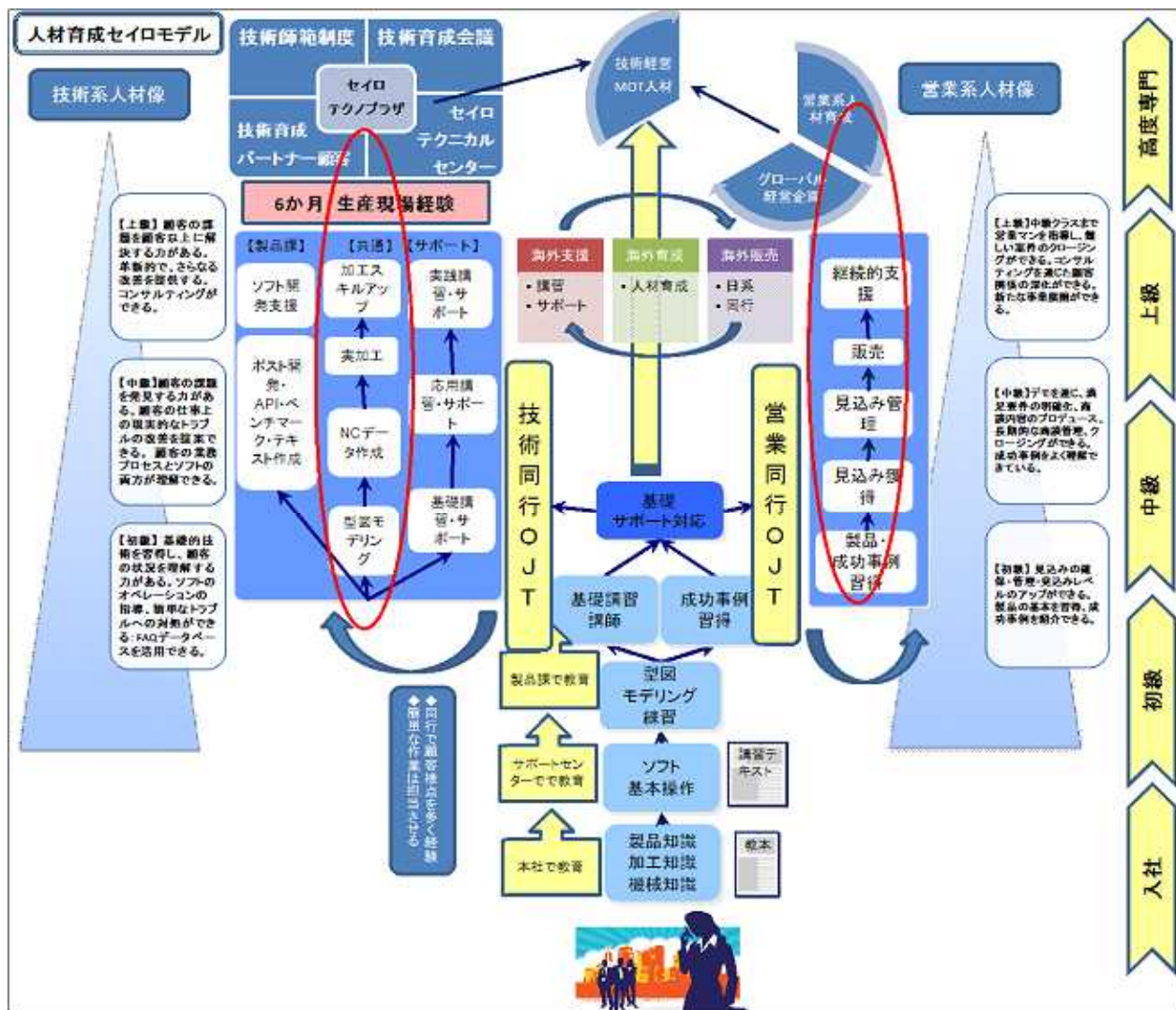
図表 6-22 グローバル人材の育成



6項 人材育成セイロ・モデル

こうして、中級メンバーは5年、上級メンバーは8年から10年を目安に育成し、経営の中核メンバーとしてグローバルな経営企画にあたり、人材育成にあたる。あるいは、高度専門職メンバーとしてやはり経営の中核を支える。こうした中から、技術経営人材(MOT人材)を育成し、セイログループ発展のために貢献する人材を育成する。この最終的な人材像を含めたものが「人材育成セイロ・モデル」(図表 6-23)である。

図表 6-23 人材育成セイロ・モデル



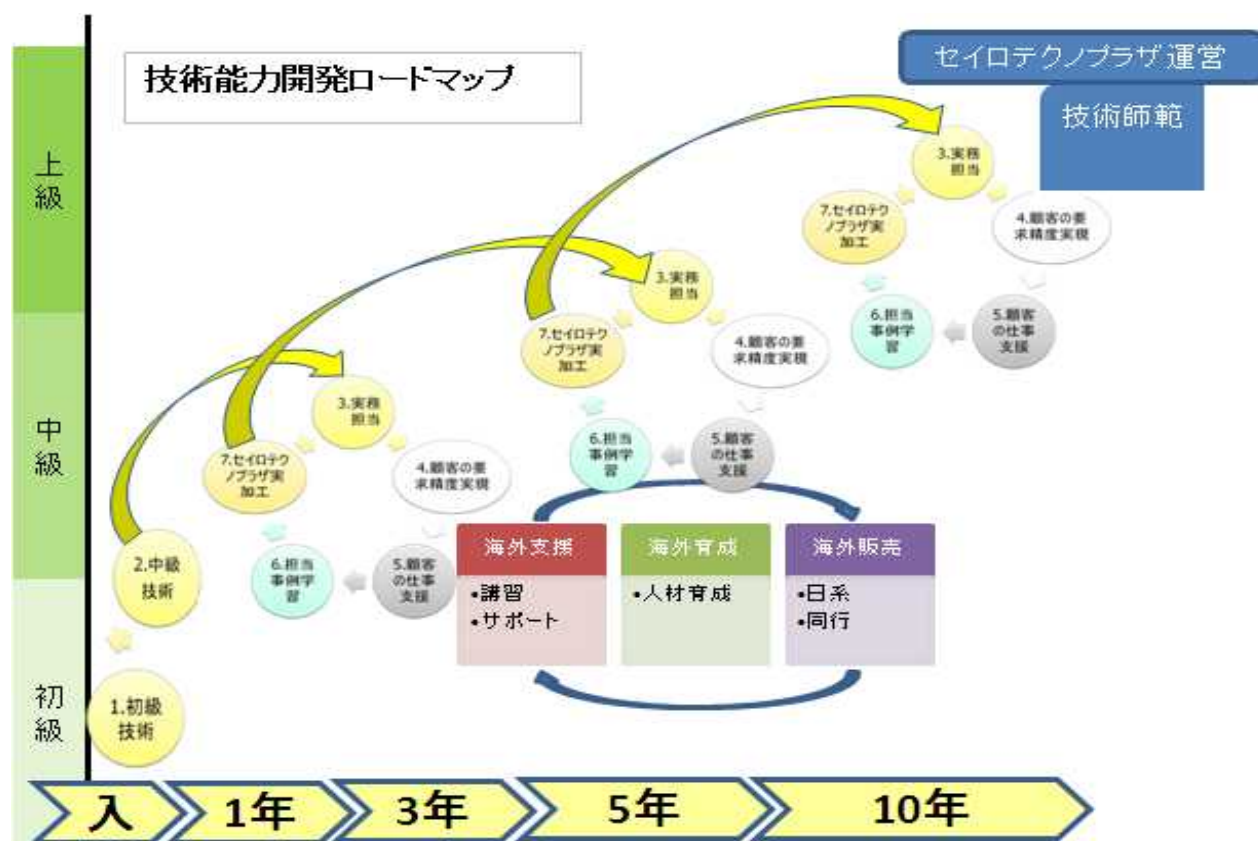
5 節 技術能力開発ロードマップの作成

前節までの研究で、技術系については、技術師範をめざし、技術系人材育成のための「セイロテクノプラザ」で活躍する人材が、期待する人材像として浮き彫りになったと言える。

そこで、技術能力開発ロードマップを作成する（図表 6-24）。

入社後は初級技術、中級技術を習得し、前節で明らかにした「技術能力開発サイクル」の中で能力開発してゆく。約 3 年を 1 サイクルとし、途中で海外での技術支援・海外での人材育成支援、海外での販売支援に関わりながら、こうしてグローバルな経験を重ねながら、約 8 年から 10 年で技術師範をめざすロードマップである。技術師範は、先に述べたとおり、セイロテクノプラザにおいて技術系人材を育成する要として活躍する。

図表 6-24 技術能力開発ロードマップ



今後は、同様に、営業系能力開発ロードマップ作成につなげたい。

6 節 モデルの有効性の検証と考察

1項 モデルの有効性の検証とコンピテンシー評価

(1) モデルの有効性検証の目的

コンピテンシーモデルそのものが、社員自身の、能力開発に対する意識啓蒙に有効であるかを検証する。それは社員がコンピテンシーモデルを成長の目標として、成果達成のための手段として共感することができるかどうかによる

コンピテンシーモデルの内容は、理論構築から抽出し、能力開発シートの面談から抽出したものを総合したものであるが、その内容が有効であるかどうかを検証する

(2) 検証の方法

コンピテンシー評価を実施する

社員と上司の反応から、 の目的を検証する

コンピテンシー評価の結果から、一旦、定量的に人材マップを作成し、実感と照合する。現時点で完全に一致することは無理としても、一定のマッピングができ、かつ、改善点を把握できるのであれば、有効であるとする。それは、今後の重要なテーマである「人材マップ」作成への道筋ができることになる。

(3) 評価の目的

「評価」の場を作ることで、社員に参画させる。

社員としてはコンピテンシーモデルに対する自身の振り返りと、コンピテンシーのリストに対する吟味検討と改善に参画する。

上司としては、人材育成のスタートをさせる。上司の評価をきちんとフィードバックできるかどうかを考えさせることになる。

仮の数値としてもポイントを集計し、「人材マップ」を試験的に作成し、考察を行ってみる。

コンピテンシーモデルが有効である前提で、新事業年度の能力開発計画策定に活用する

2項 評価シートの作成

評価シート（図表）は、セイロ・コンピテンシーモデルの各項目をリストにして行う。

リストから開発項目の優先順位をつける目安として「重要度」と「緊急度」の2項を設けた。この積が「総合度」に表示され、その点数の高い項目が開発着手の目安になる。

「重要度」5.4.3.2.必要なしは0記入、「緊急度」5.4.3.2.1、「評価」も5段階評価とした。自己評価と上司評価をもって平均を計算する。

最後に、備考欄を設け、能力開発課題を記入できるシートとした。

図表 6-25 重要度、緊急度、コンピテンシー判定基準の5段階評価表

	重要度	緊急度	コンピテンシーの判定基準
5	必須	現在必要	5 十分行っている者に対し、さらに指導できる。ほぼ10割。
4	必要度高い	6か月内必要	4 十分行っている。8割以上できている。
3	必要度中	1年内必要	3 行っている方である。5割以上はできている。
2	必要度低	3年内必要	2 十分ではないが行っている。5割未満であるができてい
↓ 1	不要⇒0を記入	1あればよいが不急	1 ほとんど行っていない。たまに行うことがある。2割未満。
			0 まったくしていない。まったくできていない。

図表 6-26 コンピテンシー開発評価シート

コンピテンシー開発評価シート(セイロコンピテンシー2011)

部署	
氏名	
職種(該当に を)	技術職系、営業SE系、営業職系、管理系、管理職
上司 氏名	

	重要度	緊急度
5	必須	現在必要
4	必要度高い	6か月内必要
3	必要度中	1年内必要
2	必要度低	3年内必要
1	不要 0を記入	1:あればよいが不急

コンピテンシーの判定基準
5 十分行っている者に対し、さらに指導できる。ほぼ10割。
4 十分行っている。8割以上できている。
3 行っている方である。5割以上はできている。
2 十分ではないが行っている。5割未満であるができてい
1 ほとんど行っていない。たまに行うことがある。2割未満。
0 まったくしていない。まったくできていない。

共通コンピテンシー 重要度×緊急度=総合度; 乗算。差を大きく (= 選択しやすい) する

専門コンピテンシー

[区分]	大項目	行動(小項目)	no.	重要度	緊急度	総合度	自己評価	上司評価	平均評価	目標	能力開発課題
技術系コンピテンシー	金型設計(CAD)	顧客の設備・業務プロセス・型設計の流れからボトルネックを把握し、解決提案する	29								
		(ブラ)型の割り方がわかる	30								
		金型設計ができる	31								
		金型構造設計において組立部品の相互組みによる干渉チェックができ、金型の修正ができる	32								
		(ブラ+プレス)製品設計データから金型基本構造設計の検討ができる	33								
		(ブラ+プレス)型構造設計ができる	34								
		(ブラ+プレス)型図面を作成できる	35								
		必要なCAE解析ができる	36								
	流動解析(CAE)	適切なメッシュ作成ができる	37								
		解析結果から現象を理解し、問題を発見できる。	38								
		解析により発見した問題より、改善提案ができる。	39								
		金型内に射出する材料特性について、粘度やPVT特性などの性質を理解できる。	40								
		材料の特性について、各性質がどの結果に影響するのかを理解できる。	41								
		クラスタ計算の実行およびセットアップができる。	42								
		射出成形に関して、現象に対する学術的な裏付けができる。	43								
		そり変形のメカニズムについて理解している。	44								

3項 評価の実施

(1) 実施

2010年12月7日～12月13日の1週間で実施(パイロットテストによると、自己評価は30分～1時間、上司評価は15分程度のため、十分可能な期間と判断)

(2) 対象

全社員

表示した目的: 2011年4月から始まる新年度の能力開発の準備のため、これまで、コンピテンシーの抽出作業を行ってきた。コンピテンシーは技術系専門、営業系専門、そして共通コンピテンシーとして分類し業務連鎖の中で整理できるようになった。そこで、そのできあがったものをフィードバックする 自己評価して、自身のコンピテンシーの現状の「振り返り」を行う。コンピテンシーチャートの中味を確認し、改善するべき点があれば提案する、を目的として示した。

(3) 実施にあたっての課題

実施にあたって、次のような声が寄せられた。「」で示し、矢印 で対応を記述した。

「360度評価をあると聞いていた。やってほしい。上司を評価できるので楽しみにしている。」

対抗意識ではなく、また非難する動機でなく、本来の多面評価の意義を教育してから実施する

「上司による評価を、フィードバックしてほしい」 通常の目標管理すら、目標面談・育成面談を十分に行えていない。管理職の教育を同時に進める必要がある。

「技術系コンピテンシーチャートは、技術的に重複や漏れがある。一緒に整理に参加したい。」 1 か月以内に内容の吟味、整理を行うものとし、参画してもらう。

これらは、それぞれ立ち位置の異なる要望であるが、積極的に参画する意欲の表れと理解し、次回にとりあげるよう検討するという回答をして、評価に参加させた。

4項 評価結果の検討

(1) 専門コンピテンシーについての評価結果

(図表 6-27) は評価ポイント順位と実感順位の比較表である。

図表 6-27 ポイント順位と実感順位比較

技術		平均評価	実感	
No	ポイント 順位		No	順位
18	1	118	32	1
11	2	107	14	2
21	3	99	4	3
19	4	93	13	4
23	5	75	3	5
6	6	68	10	6
16	7	67	1	7
27	8	67	30	8
24	9	60	19	9
22	10	54	22	10
3	11	47	6	11
13	12	39	21	12
14	13	35	23	13
20	14	33	11	14
32	15	33	18	15
10	16	30	27	16
5	17	28	26	17
1	18	28	24	18
30	19	28	16	19
26	20	24	20	20
25	21	21	17	21
2	22	17	5	22
17	23	14	7	23
7	24	9	25	24
4	25	9	2	25

No.は、社員のナンバーで、レベルの上位から降順に並べている。「平均評価」にはコンピテンシー評価のポイント集計、実際の日常の評価を私が順位付けした実感順位と比較する表となっている。左が技術系人材、右下が営業系人材である。数件を例に、矢印で差を明示した。例えば、技術系で No18 の社員は、コンピテンシー評価では高得点で第 1 位であるが、実感順位は右下への矢印が示す通り 15 位であるという具合である

営業		平均評価	実感	
No	ポイント 順位		No	順位
33	1	180	33	1
8	2	165	35	2
35	3	153	12	3
12	4	139	29	4
28	5	129	28	5
34	6	129	34	6
15	7	120	15	7
29	8	102	8	8
9	9	99	9	9

(2) 評価結果に対する考察

順位間の差を表にすると（図表 6-28）になる。

図表 6-28 順位間のバラつき（差異）

No		ポイント 順位	実感 順位	差異
1	技術	18	7	-11
2	技術	22	25	3
3	技術	11	5	-6
4	技術	25	3	-22
5	技術	17	22	5
6	技術	6	11	5
7	技術	24	23	-1
10	技術	16	6	-10
11	技術	2	14	12
13	技術	12	4	-8
14	技術	13	2	-11
16	技術	7	19	12
17	技術	23	21	-2
18	技術	1	15	14
19	技術	4	9	5
20	技術	14	20	6
21	技術	3	12	9
22	技術	10	10	0
23	技術	5	13	8
24	技術	9	18	9
25	技術	21	24	3
26	技術	20	17	-3
27	技術	8	16	8
30	技術	19	8	-11
32	技術	15	1	-14

考察は、以下の通り。

技術系のコンピテンシー評価は、実感順位に対し、想定外にバラつきが大きい。プラスもマイナスもある。営業系は一致するケースが半分以上見られる。バラつきは、各コンピテンシーの言葉の曖昧さから発生すると推定する。双方向のコミュニケーションを重ねることで解決を探る。

異常値が存在する。大項目間で、技術レベルに、初級・中級・上級のカテゴリーで見た場合のかたよりがあると推定する。たとえば、CAEに関しては初級レベルのコンピテンシーに偏っていた可能性がある。

No		ポイント 順位	実感 順位	差異
8	営業	2	8	6
9	営業	9	9	0
12	営業	4	3	-1
15	営業	7	7	0
28	営業	5	5	0
29	営業	8	4	-4
33	営業	1	1	0
34	営業	6	6	0
35	営業	3	2	-1

従って、技術系コンピテンシーに関しては今後、人材育成という目的を共有して、技術職熟練のメンバーと精査する。又、今回の検証を継続してチェックする機能と位置付ける。

5項 モデルの有効性の検証と考察

モデルの検証を通じて得たことは、評価・育成に適用するには、実施までに順位差の発生原因、コンピテンシーの中味の理解浸透、表現の改善が求められるということである。

その過程は、これからの課題となる。モデル自体としては、3項(3)での社員の反応にもあったように、これまでとは、何かを変えてゆこうとしていることへの期待感があり、モデル・ロードマップの提示の意義は有効であると受け止めている。今回の検証は、ひとつのチェック機能として有効であり、コンピテンシーのブラッシュアップに活用する。

終章 結論と課題

1 節 結論

(1) 「大嶋先行研究」による成果を確認

本研究の始まりは、前社長の「大嶋先行研究」を受けたことからである。その研究テーマである「プロフェッショナル・サービス・ファームへのビジネスモデル転換」は、SJ 社にとって将来の重要なビジョンとして避けて通れないテーマである。従って「大嶋先行研究」の成果を確認することで、プロフェッショナル・サービス・ファームというビジネスモデルの理解を深めた。これにより、社員とは、「大嶋先行研究」の成果という形で共有することができる。

(2) ビジネスモデル転換の「クリティカルコア」は、人材育成

先行研究の、ビジネスモデル転換のための重要成功要因から、具体的な展開として技術系人材育成に着目した。本研究の結論は、「ビジネスモデル転換は、成果＝活用＝育成の視点からコンピテンシーモデルを構築することによって実現しうる」という確証である。

その上で、当面実現しなければならないことは「ものづくり支援会社」として、顧客期待に応えることであり、そのための人材育成に着手するべきであることを明確にした。

人材育成を目的として明確にし、これまでの人事諸制度を整理し、改めて SJ 社が成果をあげ、そのために人材を活用し、活用する人材を育成するという人材育成の骨子と、人材育成活用マップを策定した。

(3) セイロ・コンピテンシーモデルの構築

人材を育成し、成果を達成するモデルとして、セイロ・コンピテンシーモデルを構築した。それは、先行研究・事例研究の知見を踏まえ、SJ 社のこれまでの戦略・成果管理制度を活用し、成果をあげるプロセスとして営業系・技術系の業務連鎖をとらえ、専門系のコンピテンシーマップ、コンピテンシーチャートとして、専門コンピテンシーを明らかにした。その過程で、「共通部分」の重要性に気付き、共通コンピテンシーを作成した。

(4) 人材育成のモデル構築と技術能力開発ロードマップの策定

営業系・技術系専門人材育成の仕組みをモデル化し、特に技術系人材育成のためには、セイロテクノプラザ構想を示し、その詳細を、人材育成セイロ・モデルとして人材育成のモデルを構築した。技術系に関しては、技術能力開発ロードマップの策定を行った。

2 節 今後の課題

(1)コンピテンシーモデルの、二つの視点からのブラッシュアップが必要である

コンピテンシー2011 としてのブラッシュアップ

これは、「技術者マップ」(山本尚利[2003] p209)をつくることとなる。6章6節で行ったモデル検証の流れで、コンピテンシー評価を運用しながら作成できると考える。

ビジネスモデル転換のためのブラッシュアップ「コンピテンシー2016」

これは中期的に取り組む課題となる。

(2)コンピテンシー2011 を活用した評価制度・報酬制度の構築

わかりやすい人事制度として「3点セット」を標榜したが、評価制度は道半ば、報酬制度はほとんど着手できなかった。

報酬制度は、本研究で明らかにした人材像にふさわしい報酬制度、それには、プロフェッショナルに対する評価として「セールスクレジット」(受注金額の個人貢献比率金額)「ソールドタイム」(プロジェクトへのチャージ時間)(早稲田ビジネススクール[2002]p331)の考え方が有効と思われるが、研究に着手できなかった。これらを今後の研究(=企業実務)を通じて、最適なシステムを検討したい。

評価制度は、6章6節の考察からも知れたように、モデル検証まで至ることができていない。逆に、現状の評価結果では、フィードバックしたり、能力開発目標に据えるにも不足が多いという課題が残った。

人材育成の骨子と人材育成モデルの示す「ロードマップ」を共有しながら、コンピテンシーのブラッシュアップをすすめ、同時に、コンピテンシー評価から等級制度を見直し、成長の度合いが等級制度を通じて報酬に反映するようにする。また、戦略・業績管理制度を通じて、成果達成度から報酬に反映するようにする。これを2011年度の事業計画に盛り込むものとする。コンピテンシーモデルをもとに、能力開発計画・行動変革計画を社員が上司と相談し、これを事務局が支援して策定する。技術系だけでなく、営業力強化・技術力強化会議などを設置して、それらを統括してゆくとも有効である。

(3)人材育成ロードマップに従った2011年度人材育成計画の立案と実行、これは2011年4月より実行する。

(4)何より、このモデルを活用して、企業業績を向上させることとする。

謝辞

前社長大嶋秀幸氏より指示あって、管理部長兼副社長（この順番が当時の意識を如実に表している）の立場で入学した。WBSの2年間は、「次」への準備、猶予期間と考えていた。入学後は、まず、「技術経営」という考え方への意識転換があった。SJ社はまさに「技術経営」でなければならないという気付きであった。それと共に、その重要性に対する前社長の理解を知った。そして1年目の11月、予定外に社長就任となった。

ゼミでは、面白い出会いが待っていた。「3人の副社長」（同期渡辺氏、石渡氏、小畑が入学時各社の副社長、その後石渡氏も社長に就任）と言われ3人は妙に意識し、そこから「副社長育成」が始められていた。社長に就任してからは、「社長育成」が始まっていた。WBSは単なる学びの場ではなく、技術経営人材育成そのものであったと振り返る。

社長業に対しては、「バトンタッチ受けて、区間新記録をめざせ」、経営に関しては「組織図は横、組織が顧客を見る」、研究に関しては、「社員の皆さんが成果をあげ、成長し、だから面白いと感じる、わかりやすい人事制度」とあまりあるご指導をいただいた。

本論は、結果的には、社長が社員全員に読ませて、共有したい意図でまとめ上げた「改革」の提案となった。そういう意味では、内容の評価も、活用も、そして成果も、社員と共有したいと考える。本論でもふれたが、1995年「新しい人事考課制度」（それまでの年功制に対して、能力主義を導入という意味で「新しい」）策定に着手、その後10年以内に、管理職評価制度を中心に成果主義型の人事評価制度を導入して、より結果を志向する方向にすすみ、そのためには戦略と戦術の精緻化を求めて戦略マップ、BSC、KPI管理を中心に目標管理制度を導入、そのつど、別々のコンサルティング会社の支援を受けた。これだけやっても、結果は思わしくないというのが現実であり、結果、本論では、過去は問題があり、まるでこれからが正しくなるとばかりの論調になったとすると、それは誤りである。過去は必死になって、時の時の判断をし、選択し続けてきた経緯があるからである。全ては社長の責任の下にある。そして、これからも改革は、社員と共に継続する。

WBSで学んだ2年間、出会えた人々、そして本研究を仕上げる上であつた先行研究、事例研究、それらから得た「知見」は、過去のどのコンサルタントから得たものよりも本質的問題解決の糸口を得、「力」をつかせていただいた。そういう意味では、ゼミの指導教官である寺本義也教授、山本尚利教授をはじめ、WBSから「これまでとは別の」コンサルティングを受けてきたと思える。履修した授業の、どの先生方から学んだことも、企業実務に直結していた。改めてWBSに感謝申し上げると共に、寺本義也教授、山本尚利教授には、今後も私にとって、善きメンターであっていただきたいと、お願い申し上げます。

ゼミ仲間、瀬々さん、渡辺さん、橋本さん、三善さん、特に同じ社長業1年目を共有して、たくさんの刺激と励ましをいただいたホッピーの石渡さん、入学は同時でありながら1年で卒業した高山さん、WBSの中で良かったこと、失敗したことを共に分けあえたことは、

大変力になった。この場で感謝を申し上げる。

事例研究では、同じゼミのOBである京葉瓦斯株式会社技術研修センターの石上隆部長に、情報提供のご協力と、大変な励ましをいただいた。この貴重なアドバイスが無ければ、本研究、しいてはSJ社の「手作り」は着手できなかった。深く感謝申し上げる。

そして、このようなWBSとの出会いも、全て、大嶋秀幸前社長によって道が開かれ、この間、陰になり日向になり励ましてくださった。本研究でどれだけその御恩に報いたか、はなはだ不安であるが、今後の社業発展をもって恩返しとしたい。また、社長業の責任を果たさねばならない中、WBSへの通学を許可し、理解し、協力し、見守ってくれた、創業者のひとり古田顧問、そしてSJ社役員である宗本、黒須、高嶋の各氏、社長スタッフ始め、社員の理解にも、お礼申し上げる。

この間、試験やレポート提出、ゼミ発表があったが、オーナーとの国際会議でバッティングすることがなかった。偶然だと思うが、見事にスケジュールが避けられていた。「ひょっとしたら」ということもあった。オーナーはかねてから幹部が所定のMBAを習得し、グローバルな企業経営実務で活躍するべきとおっしゃっていた。その祈りと、ご配慮によっても、無事にゴールにたどり着けたものと思えてならない。この場を借りて感謝の意を表したい。これには、今後の企業価値最大化を誓い、結果をもって報いるものとする。

家族も、この2年間は妻と子らに多くの我慢をさせたと思う。特に妻はよくよく支えてくれ、逆に励ましてくれ、セイロの夢実現、売上高100億円、組織10倍化を楽しみにしてくれ（それを目指せと指示し、祈る妻！）、そのために早稲田が必要であると理解してくれた。これからも妻と共にあること、セイロの夢実現を共有すること、かつ、私がWBSの仲間と味わった神楽坂のおいしい焼肉屋でごちそうすることをもって報いるものとする。

最後に気付かされたことは「セイロは自己革新組織ではないか」、ということである。創業以来30年で社長が6代変わり、社員も平均勤続14年。事業は、環境変化の中で、韓国工作機械輸入に始まり、東南アジア展開・日本工作機械輸出・専用機製造と家電販売及び衛星アンテナネットワーク工事への多角化・ソフトウェアビジネスへの転換・規模拡大と縮小・分社化という数々の変化。誰がこの変化を指揮し、統括してきたのであろう？

最近すすめられて読んだ本に野中郁次郎[1995]『アメリカ海兵隊』がある。海兵隊は一軍事組織であるが絶えず変化してきた。海兵隊は「単に学習するだけでなく、自らを変革創造し続ける組織、自己革新組織」（同p171）であるとしている。言わばそれは、中核価値と中核技能をアイデンティティとし、それをコアとして自己革新し続けているものと理解した。比べるには恐れ多いが、SJ社もコア・バリューと、そのアイデンティティとなるような「コア・コンピテンシー」を明確にし、共有することで、これまでの変化が、組織自らがオーナーシップをもって行った自己革新であると認識することになり、そして未来も変革し続けることに問題解決の道が開けると思う。

これからが、挑戦への出発であると決意し、不足な自分への期待に対し、言い尽くせない感謝の思いを天地人父母である神様に祈りながら筆をおく。

参考文献

- [1] 相原孝夫 [2002] 『コンピテンシー活用の実際』日経文庫
- [2] 遠藤功監修 [2001] 『MBA オペレーション戦略』ダイヤモンド社
- [3] 遠藤功 [2004] 『現場力を鍛える』東洋経済
- [4] 株式会社 人事教育研究所 ホームページ 公開資料
http://www2u.biglobe.ne.jp/~kana_/pdf/koukaeigyout.pdf (2010.9.21)
- [5] 経済産業省 日本の産業をめぐる現状と課題 2010 年 02 月
<http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g100225a06j.pdf>
- [6] 桑畑英紀 [2003] 『360 度フィードバックで強い組織をつくる』PHP 研究所
- [7] 松本順市 [2003] 『成果主義人事制度をつくる』鳥影社
- [8] 守島基博 [2004] 『人材マネジメント入門』日経文庫
- [9] 松岡甫篁、安斎正博、高橋一郎[2002] 『はじめての切削加工』工業調査会
- [10] 武藤一夫 [2000] 『はじめての CAD/CAM』工業調査会
- [11] 武藤 一夫 河野 泰久 [1997] 『実例にみる最新プラスチック金型技術』工業調査会
- [12] 大嶋秀幸 [2009] 「 “ ものづくり支援会社 ” の “ プロフェッショナル・サービス・ファーム ” への転換モデル」(早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻修士論文)
- [13] 大嶋秀幸 [2008] (株)セイロジャパン社内作成資料
- [14] 太田肇 [2008] 『日本の人事管理論』中央経済社
- [15] (株)セイロジャパン[2008] 『組織プロフィール』
- [16] 笹島芳雄監修 [1998] 『成果主義人事・賃金』生産性労働情報センター（事例：武田薬品工業）
- [17] 寺本義也、山本尚利 [2004] 『技術系の MBA - MOT アドバンス特新事業戦略』日本能率協会マネジメントセンター
- [18] 寺本義也 [2005] 『コンテキスト転換のマネジメント』白桃書房
- [19] 梅津祐良 [2003] 『MBA 人材・組織マネジメント』生産性出版
- [20] 早稲田大学ビジネススクール [2002] 『技術系の MBA - MOT 入門』日本能率協会マネジメントセンター
- [21] 山本尚利 / 早稲田大学ビジネススクール [2003] 『技術系の MBA - MOT アドバンス特新事業戦略』日本能率協会マネジメントセンター
- [22] 柳下公一 [2005] 『武田「成果主義」の成功法則』日経ビジネス人文庫
- [23] 吉本一穂・伊呂原隆 [1999] 『POM 生産と経営の管理』日本規格協会
- [24] 吉田弘美 [2004] 『よくわかる金型のできるまで』日刊工業新聞社

付録

図表 付録-1 S J 社保有技術・技能をコアテクノロジーとするための育成目標と開発手段図表
(大嶋秀幸 [2009] P46)

保有技術・技能	目指す状態	必要な習得技術・資格
切削加工技能	・必要なQCDに応じて最適な加工条件を指導できる ・加工品質の評価・測定技術を持っている ・技能者の育成体制が確立している。	技能検定1級以上 切削加工工学 技術職の人学評価制度
ポストプロセッサ開発	・専用ポストプロセッサを迅速に作成できる。 ・ポスト開発のツール開発し、ユーザーによる作業	プロジェクト管理 ソフト品質管理
カスタマイズ	・ニーズの正確な把握と解決ソフトを開発できる。 ・機能をモジュール化し、広い要求にソフトで対応できる。	プロジェクト管理 ソフト品質管理
GAM提案営業	・お客様の課題発見と適切なツールの導入と運用が指導できる。 ・部分的工程改善でなく全体工程の評価・改善指導ができる。	ITCスキル 工程管理
工具管理・最適化	・QCDの目標値に応じて全工程を統合管理できる。 ・工具メーカーとの提携・協力関係ができています。	システム設計 DB構築 工程管理
加工シミュレーション	・加工の不具合ゼロ化を保證できる。 ・ソフトが指示する最適加工条件と現実との差の調整ができる。 ・上作機械メーカー協力関係ができています。	NCプログラム 書き立て自動化
樹脂流動解析	・試作型レス化が実現できている ・射出成形機用GAMが開発・製品化できている ・大学、研究機関、パートナーとの継続的研究協力体制	樹脂材料の物性理解 数値モデル化技術 実験計画法による最適化
製造文書管理	・製造工程と生産技術を把握し、情報のフローを設計できる。 ・組織内のノウハウやナレッジを抽出できる。 ・大学・研究機関、パートナーとの研究・協力体制ができています。	DB構築 ナレッジマネジメント
開発元文書管理	・顧客価値向上の機能や属会について合意形成できる。 ・共同開発体制構築により、迅速な開発スピードを実現している。	プロジェクト管理 MOT, MBA

図表 付録-2 S J 社 プロフェッショナル人材育成 MAP (大嶋秀幸 [2009] P49)



図表 付録-3 S J 社 技術伝承のための知識創造：S E C I サイクルの運用表（大嶋秀幸[2009]P50）

	共同化	表出化	連結化	内面化	価値創造
統合ソリューション	長年の習熟された技術	図表化、プロセス化を図る	データベースシステム化	ネットワーク使用	平準化を図る
s軸加工	専門技術者の技術	加工プロセス見える化	APIデータとして作成	機械に独自対応	最高技術
プレス金型	経験・技術者	プレス加工技術システム化	作業工程自動化	データベース化	最適化工程
部品加工	経験・技術者	多様な加工プロセスを整理	TRM・データベース	システム活用による自動化	効率・自動化
流動解析	経験則から化学的プロセスへ	システム活用で見える化	成功事例共有化	技術の習熟化	工期短縮
シュミレーション	学術・経験者と連携を強化	シュミレーション活用	成功事例共有化	技術の習熟化	リスク回避
サービスマネージメント	ITILの採用	マニュアルによる基準	担当者教育	習熟者の育成	高レベルサービス
API 開発	プログラマー採用	システム記述	セミナー講義	講師育成	アプリケーション開発
技術経営	MOT履修	技術経営標準化	MOTノウハウの教育	組織内へ定着	経営品質レベル向上

図表 付録-4 S J 社の止揚的融合のネットワーク（大嶋秀幸[2009]P46）

